



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ DODAVATELŮ VYBRANÉ FIRMY

EVALUATION OF SUPPLIERS SELECTED COMPANIES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Oldřiška Krejčoková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. František Bartes, CSc.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Oldřiška Krejčoková
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	doc. Ing. František Bartes, CSc.
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení dodavatelů vybrané firmy

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je posouzení výběru a hodnocení dodavatelů ve vybrané společnosti především z pohledu odběratele a zákazníka.

Základní literární prameny:

BARTES, F. Jakost v podniku. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-214 3362-5.

FREHR, H. U. Total Quality Management. Brno: Unis publishing, 1995. ISBN 3-446-17135-5.

NENADÁL, J. a kol. Moderní systémy řízení jakosti. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-63-8.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. doplněné vydání, Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.

TOPFER, A. Six Sigma. Koncepce a příklady řízení bez chyb. Brno: Computer Press, a. s., 2008. ISBN 978-80-251-1766-8.

VEBER, J. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-01-4-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L.S.

.....
doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

.....
doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce pojednává o aplikaci nástrojů kvality ve výrobní společnosti. Teoretická část pojednává o historii kvality, jejího momentálního statusu a hlavně popisuje některé ze základních nástrojů kvality. V praktické části je popisován aktuální stav řízení jakosti ve společnosti a systém hodnocení a výběru dodavatelů.

Závěry a výsledky této diplomové práce by měli dokázat, že zavedením metody pro výběr, hodnocení dodavatelů společnost docílí snížení nákladů a navázáním prospěšného dodavatelsko-odběratelského vztahu.

Abstract

This diploma thesis deals with the application of quality tools in the production company. The theoretical part deals with the history of quality, its current status and mainly describes some of the basic quality tools. The practical part describes the current status of quality management in the company and the system of assessment and selection of suppliers.

The conclusions and results of this diploma thesis should prove that by introducing a method for selection, supplier evaluation, the company will achieve cost reduction and the establishment of a beneficial supplier-customer relationship.

Klíčová slova

Kvalita, Nástroje kvality, FMEA, Dodavatelé, Hodnocení dodavatelů, Výběr dodavatelů, IATF 16949:2016

Keywords

Quality, Quality tools, FMEA, Suppliers, Supplier's evaluation, Supplier's choosing, IATF 16949:2016

Bibliografická citace dle ČSN ISO 690

KREJČOKOVÁ, O. Řízení jakosti. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 93 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. František Bartes, CSc..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Ostřešanech dne 10.04.2017

.....
Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Františku Bartesovi, CSc za jeho odborné vedení, cenné rady a věcné připomínky a pomoc při vypracování této diplomové práce. Chtěla bych také poděkovat kolegům a managementu společnosti za ochotu a odbornou pomoc při vypracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za jejich trpělivost a podporu během mého studia na Fakultě podnikatelské, především mému manželovi, bez kterého bych toto studium nemohla dokončit.

Obsah

1.	Úvod	10
1.1.	O společnosti Composite Components, a.s.	12
2.	Analýza současného stavu	15
2.1.1.	Porterova analýza pěti hybných sil	15
2.1.2.	Rozbor 7S faktorů	17
2.1.3.	SWOT analýza	19
2.2.	Politika kvality ve společnosti	21
2.2.1.	Příručka kvality	22
2.2.2.	Řízení dokumentace a záznamů	22
2.2.3.	Odpovědnost managementu	23
2.2.4.	Politika kvality	24
2.2.5.	Plánování a cíle kvality	25
2.2.6.	Odpovědnost, pravomoc a komunikace	25
2.2.7.	Procesy týkající se zákazníka	27
2.2.8.	Analýza dat	28
2.2.9.	Zlepšování	28
2.3.	Proces nákupu a spolupráce s dodavateli	29
2.3.1.	Budoucí cíle v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů	30
3.	Teoretická východiska řešení	31
3.2.	Úvod do jakosti	31
3.2.1.	Důvody zájmu o jakost	33
3.2.2.	Úrovně vyspělosti jakosti	35
3.2.3.	Vývoj řízení jakosti	36
3.3.	Princip managementu jakosti	38
3.4.	Zásady řízení jakosti	42

3.5.	Nástroje a metody řízení jakosti.....	44
3.6.	Koncepce řízení jakosti	46
3.6.1.	Jakost dle koncepce TQM.....	46
3.6.2.	Koncepce ISO	48
3.6.3.	Přínos normy ISO 9000 pro společnost	50
3.7.	Řízení nákupu a jeho vliv na jakost.....	51
3.8.	Řízení dodavatelského řetězce – Supply Chain Management.....	52
3.9.	Výběr dodavatelů	55
3.10.	Hodnocení dodavatelů	56
3.10.1.	Předběžné hodnocení dodavatelů.....	59
3.10.2.	Hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů	59
3.11.	Hodnocení výkonnosti dodavatelů.....	61
4.	Zavedení systému hodnocení a výběru dodavatelů ve společnosti Composite Components	63
4.2.	Hodnocení výkonnosti dodavatelů ve společnosti Composite Components	68
4.2.1.	Vstupní ověřování shody dávek.....	71
4.2.2.	Hodnocení výkonnosti dodavatelů v minulosti	72
4.2.3.	Hodnocení výkonnosti dodavatelů v současnosti	73
4.2.4.	Plán rozvoje dodavatele	74
4.2.5.	Náklady na nekvalitu	75
5.	Závěr	76
	Přehled použité literatury.....	78
	Seznam použitých zkratk a symbolů	79
	Seznam příloh	80
	Příloha 1 – Cíle kvality	81
	Příloha 2 – Mapa procesů	83

Příloha 3 – Náhled obsahu Příručky kvality	84
Příloha 4 – Dotazník pro dodavatele	87
Příloha 5 – Prvotní hodnocení dodavatele	88
Příloha 6 – Hodnocení výkonnosti dodavatelů	89
Příloha 7 – Dohoda o kvalitě	90

1. Úvod

V současné době konkurenčního boje se společnosti neustále snaží hledat další a další možnosti ve snižování nákladů. Z tohoto důvodu se nově zaměřují na oblast kvality, kde mnoho společností vidí velmi zajímavý potenciál. Nesnažíme se jen vyhovět zákazníkovi a jeho požadavkům. V této době se každá společnost především snaží jeho očekávání překonat.

Jedním z cílů z pohledu kvality a ušetřených nákladů je implementace procesu výběru vhodného dodavatele pro nové produkty a zároveň vhodného hodnocení současných dodavatelů. Abychom mohli něco koupit, musejí být stanoveny požadavky na dodavatele. Náročné mohou být požadavky např. na zkušenosti s výrobou daného produktu v řádu několika let, pozitivní trend ziskovosti a růstu obrátu, požadavky na certifikáty apod. Očekává se, že takový dodavatel zajistí stabilitu dodávek. Avšak i malý dodavatel, který nemá certifikáty, může být z hlediska ceny zajímavým konkurentem ostatním. Proto se v tomto případě musí společnost rozhodnout, co upřednostní. Zda stabilitu dodávek anebo snížení ceny, což představuje snížení nákladů pro společnost.

Dle požadavků normy ISO 9000 musí společnost zajistit, aby dodaný materiál byl v souladu se specifikacemi. To můžeme zajistit smlouvou s dodavatelem i stanovením sankcí za nedodržení dohody.

Je vhodné si stanovit systematický způsob hodnocení dodavatelů, pokud má společnost dodavatelů více. Kritéria, podle kterých se hodnotí, mohou být např. kvalita dodaného materiálu nebo prací, včasnost dodávek, správné dodané množství apod. Toto hodnocení nemůže být zabezpečováno pouze útvarem nákupu, ale musí se na nich podílet všechny úrovně managementu a celá struktura společnosti.

Modely úspěšnosti (tzv. excellence) doporučují i rozvoj partnerských vztahů s dodavateli, které v podstatě ovlivňují i celkovou kulturu podniku. Tyto vztahy mohou být nástrojem pro rozvoj udržitelného podnikání a klíčovou součástí odpovědného podnikání. Pomáhají společnostem stavět dlouhodobé a stabilní vztahy s jejich zákazníky, což vede ke zlepšování dodávek a ke snížení obchodního rizika. Usměrněvaná spolupráce s dodavateli využívá kupní sílu jako nástroj k uplatňování pozitivních změn v ekonomických, environmentálních a sociálních oblastech. Odpovědný přístup k dodavatelsko-odběratelským vztahům vede k vytváření nových pracovních pozic i ke zvyšování příjmů.

Tyto důvody mohou zacílit na to, aby odběratelé přestali vnímat své dodavatele jako rizikovou součást svého podnikání. Místo, které může selhat a ke kterému si nemohou vytvořit důvěru. Proto existuje mnoho faktů a doporučení podporujících filozofii vytváření jedinečných vztahů s dodavateli.¹

Tato diplomová práce se zabývá posouzením výběru a hodnocení dodavatelů ve společnosti Composite Components, a.s. především z pohledu odběratele a zákazníka. Dále je pro tuto společnost aplikována nejvhodnější metoda pro hodnocení a výběr nových dodavatelů a navržena případná opatření vedoucí ke zlepšení v této oblasti. Zároveň je navrhnutý postup pro hodnocení výkonnosti současných dodavatelů a systém rozvoje dodavatelsko-odběratelských vztahů.

¹ NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 323 s. ISBN 80-726-1152-6

1.1. O společnosti Composite Components, a.s.

Menší město Choceň historicky bývalo centrem výroby kompozitních a laminátových dílů, zejména pro letecký průmysl. Po roce 1989 zde vznikly společnosti, které na tuto tradici navázaly a dále ji velice úspěšně rozvíjely. Jednou z takových byla i společnost KLN, zpočátku malá rodinná společnost, těžící zejména ze zkušeností a dovedností bývalých zaměstnanců letecké výroby. Společnost začala vyrábět nejdůležitější kompozitní díly zejména pro velké autobusové výrobce – společnosti Karosa a.s., SOR Libchavy a společnost Berkhof z Nizozemska. Její tehdejší majitel, pan Karel Klenor, začal v roce 1996 stavět nový výrobní závod, neboť ten stávající již kapacitně nevyhovoval. Společnost přesídlila do nového závodu v roce 1997. Realizace výroby začala být v unikátních prostorách, které byly od samého počátku koncipovány pro specifickou výrobu laminátových a kompozitních dílů. Výrobní sortiment postupně obohatila ještě nejnáročnější a kvalitativně nejpřísnější činnost – výroba letecká.

V polovině roku 2007 přebrala výrobu od společnosti KLN nově vzniklá společnost Composite Components a.s. Composite Components navazuje na tradice jak Choceňského regionu, tak konkrétně společnosti KLN a dále se je snaží rozvíjet. Dnes zde pracují největší odborníci na kompozitní výrobu z regionu, kteří jsou schopni si technologicky a výrobně poradit i s těmi nejnáročnějšími díly. Základním předpokladem ke kvalitnímu provedení i těch nejspecializovanějších a nejnáročnějších výrobních postupů výroby kompozitních komponentů jsou unikátně zařízené výrobní haly a pečlivý zaměstnanci rozvíjející know-how společnosti.²

Vedení společnosti Composite Components si uvědomuje, že rozhodující roli v úspěšném vývoji společnosti hrají její vztahy s dodavateli a respektování potřeb a přání jejich zákazníků. Composite Components je proto přísně zákaznický orientovanou společností, přičemž rozvoj veškerých aktivit (obchod, technologie, výroba, řízení kvality...) je řízen trhem a jeho požadavky. Proto společnost investuje do rozvíjení technologií, např. nákupem CNC stroje v roce 2016, výstavbou lakovny v roce 2017. Aby bylo dosaženo co nejvyšší kvality před předáním prototypového výrobku zákazníkovi, společnost vyrábí vlastní formy, kdy jsou

² O nás. *Composite Components* [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.compositecomponents.eu/cs/o-nas>

měřené hodnoty laserovým 3D scannerem pořízeném v roce 2016 a porovnávané s 3D daty poskytnutými zákazníkem. Tímto způsobem je dosaženo nejvyšší kvality a přesnosti tvaru daného výrobku.

Výroba ve společnosti je kusová, v některých případech malosériová. Vyráběny jsou díly především pro autobusy jako zadní panely, informační panely, nárazníky, blatníky, schody, podlahy pro zavazadlové prostory a dveře pro řidiče, kdy hlavními zákazníky jsou Iveco Czech, skupina CNH se zastoupením ve Francii, SOR Libchavy, VDL v Nizozemí. Dalším odvětvím je výroba kapot, střech, rámců ke dveřím, lišt a palubních desek pro nákladní vozidla společností Tatra Trucks a.s. a nově Avia Motors, spol.s.r.o.

Pro vlastní výrobu dílů je volena buď ruční, nebo některá ze strojních metod. Časově nejnáročnější je metoda ruční výroby. Výhodu této metody je však poměrně jednoduchá a tedy levná forma a také nejlepší mechanické vlastnosti vyrobeného dílu. Poněkud obtížněji se touto metodou dosahuje rozměrové identity výrobků z jedné formy. Zejména pro možnost dosažení unikátních mechanických parametrů výrobku je tato metoda používána pro leteckou výrobu. Při letecké výrobě je však nutné absolutně dodržet předepsané postupy a proto se jí mohou věnovat pouze nejpečlivější, nejzručnější a nejzodpovědnější pracovníci. Touto metodou se také vyrábějí díly, u nichž zákazník požaduje pouze několika kusovou sériovost.

První z používaných strojních metod je takzvané lehké RTM. Proti ruční metodě je zde výrazně snížena pracnost výroby dílů, forma je však mnohem komplikovanější, a tedy i dražší. Při použití lehkého RTM je do spodního dílu formy manuálně kladena sklovýztuž na případně nanesenou vrstvu gelcoatu a poté je forma uzavřena víkem formy (s také případně nanesenou vrstvou gelcoatu). Následně je uzavřená forma napojena na vývěvu, která vytváří uvnitř formy podtlak. Současně se vznikem podtlaku ve formě je do formy injektážím kanálem vstřikována směs pryskyřice, která velice rychle a dokonale vyplňuje vnitřní prostor formy a dokonale prosycuje zmíněnou sklovýztuž. Tato metoda výroby je používána pro sériovou výrobu.

Druhou strojní metodou je takzvané těžké RTM. Formy, používané pro tuto výrobu jsou nejsložitější, nejtěžší a nejdražší. Do formy, na připravenou vrstvu gelcoatu je opět vložena potřebná sklovýztuž a forma je uzavřena připraveným víkem.

K manipulaci s formou a víkem však obvykle musí být použito mechanických strojů, neboť tyto jsou extrémně těžké. Víko formy je po jeho usazení na formu mechanicky,

pneumaticky či hydraulicky upnuto k formě. Následné plnění formy pryskyřicí a prosycování sklovýztuže probíhá již bez zajištění podtlaku ve formě. Pryskyřice je však do formy vstřikovávána pod mnohem vyšším plnicím tlakem – proto musí být forma i víko tak masivní a vzájemně zafixovány. Vlastní výrobní čas u této metody je nejkratší, forma je však nejtěžší a musí být použity další přípravky k fixaci víka a manipulaci s formou a víkem. Tato výrobní metoda je používána u dílů s největší sériovostí.³

V roce 2009 získala společnost certifikaci na systém řízení jakosti dle ČSN EN ISO9001:2009. Získání této certifikace vedlo k významnému snížení zmetkovitosti, kdy zmetkovitost a počet výskytu reklamací klesl přibližně o 80%. V rámci hodnocení dodavatele získala společnost od hlavního zákazníka firmy Iveco hodnocení A-dodavatele.

Nyní společnost pracuje na zavedení certifikace systému řízení jakosti dle IATF16949:2016 na základě požadavku strategického zákazníka. Přínosem bude nabídnutí i ostatním zákazníkům zavedený systém managementu kvality, vytvoření procesu neustálého zlepšování s důrazem na prevenci vad, snižování variability a plýtvání v dodavatelském řetězci. Většina předních světových výrobců automobilů a OEM spolupracuje pouze s firmami, které jsou certifikovány na IATF16949:2016, protože tím dokladují, že dodržují přísné technické specifikace stanovené v této normě.

Ze strategického hlediska je umístění společnosti velmi výhodné především kvůli hlavnímu zákazníkovi, společnosti Iveco Czech, sídlící ve Vysokém Mýtě. I ostatní čeští zákazníci oceňují blízké umístění, kde v případě nutnosti dodání dílů či opravy, je možná rychlá reakce.

³Technologie výroby. *Composite Components* [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.compositecomponents.eu/cs/technologie>

2. Analýza současného stavu

2.1.1. Porterova analýza pěti hybných sil

Jde o způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Použitý model pracuje s pěti prvky (Five Forces – odtud název 5F). Podstatou metody je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování následujících subjektů a objektů působících na daném trhu a rizika hrozícího podniku z jejich strany. Cílem této analýzy je odvodit sílu konkurence v odvětví a tím ziskovost podniku. V podmínkách společnosti Composite Components působí následujícím způsobem:

- **Stávající konkurence a její strategie**

Společnost Composite Components se zaměřuje na výrobu laminátových dílů. Na trhu je několik málo konkurenčních firem, které jsou však do objemu množství svých pracovníků, výrobních prostor a zařízení, velmi malé. Společnost Composite Components má víceméně dominantní postavení pro výrobu dílů pro automobilový průmysl vzhledem k možnému objemu produkce a množstvím vlastního technologického vybavení. Díky těmto možnostem má společnost Composite Components velké možnosti ihned reagovat na specifické požadavky zákazníků, což je její obrovská konkurenční výhoda. Vstup na tento trh je omezen nutným know-how, vysokými náklady na začátek podnikání a technologické vybavení. Z těchto důvodů se neočekává vstup nového konkurenta na trh. Avšak každá firma se snaží nabídnout svým zákazníkům jak technologické inovace, tak pochopitelně nejlepší cenu. Proto je snahou inovovat výrobní procesy za cenu menších nákladů.

- **Nová konkurence**

Jak je popsáno výše, vstup na tento specifický trh je náročný na vysoký vstupní kapitál, know-how a vysokými nároky na lidský kapitál. Za posledních 5 let nevstoupil na trh nový konkurent. Každá ze stávajících firem inovuje své produktové řady a také výrobní procesy, aby dosáhla zlevnění svých produktů. Každá firma také navázala se svými zákazníky dlouhodobý vztah, který se snaží pro budoucí spolupráci udržet za každou cenu. I proto společnost Composite Components v současné době pracuje na vývoji nových technologií, aby mohla svým stávajícím i svým potenciálním zákazníkům nabídnout inovaci a tím získat další část trhu.

- **Vliv odběratelů**

Vliv odběratelů v tomto odvětví je závislý na množství objednávek a na nových inovacích. Bohužel je zde poměrně velká závislost na jednom odběrateli, kdy objem zakázek je kolem 65%. Z tohoto důvodu se nyní velmi dbá na technologické inovace a nabídnutí nových služeb i jiným odběratelům. Je zde velký potenciál podílet se na kompletní inovaci autobusů všech značek, která bude v průběhu následujících tří let. Společnost Composite Components chce být při této inovaci strategickým partnerem. Ze strany odběratelů je také velký tlak na snižování cen, což v určitém okamžiku již není možné, a proto je cílem nabízet odběratelům komplexní poskytování služeb v oblasti specifických požadavků na výrobky, technologii, dodávky apod.

- **Vliv dodavatelů**

Tato společnost má několik desítek dodavatelů, avšak vzhledem k specifickým komponentám je pouze jeden dodavatel na druh nebo typ materiálu. Dá se říci, že mezi nimi není konkurence. I z důvodu specifických komponent je obtížný a časově náročný proces hledání a schvalování nového dodavatele. Jeho výběr probíhá na základě cenové nabídky, což v automobilovém průmyslu je nedostačující. Nyní je velmi vysoký tlak na kvalitu dodávaných dílů nebo poskytovaných služeb. Pro společnost je vliv klíčových dodavatelů velký. V případě především nekvalitní dodávky nebo zpožděné dodávky je tu velké riziko zpoždění dodání výrobku ke konečnému zákazníkovi. Na trhu klíčových komodit v posledních 10-ti letech došlo k výraznému zdražení surovin v řádu 10-20%, což vzhledem k tlaku konečného zákazníka na snižování ceny, nutí hledat společnost úspory v technologii a v kontinuálním zlepšování výrobních procesů a jejich efektivitě. Navíc u těchto dodavatelů nemá společnost vyjednávací moc ohledně snižování cen.

- **Hrozba substitutů**

Substituty je myšleno cokoliv, co nějakým způsobem nahradí zákazníkovi produkt nebo službu, které poskytuje konkrétní společnost. Inovace společně s novými výrobními postupy představují hrozbu. Pokud by se na trhu objevila společnost, která bude nabízet výrobky, které mohou nahradit výrobky společnosti Composite Components, za nižší ceny, představovalo by to pro společnost Composite Components existenční hrozbu. Z tohoto důvodu společnost mapuje potřeby trhu v horizontu 5-ti let, aby byla schopna nabízet inovace a být o krok napřed před konkurencí.

2.1.2. Rozbor 7S faktorů

„Každá společnost je ovlivňována sedmi vnitřními, vzájemně závislými faktory, které musejí být rovnoměrně rozvíjeny. Mezi hlavní faktory úspěchu patří strategie a struktura firmy, spolupracovníci ve firmě, jejich schopnosti, případně dovednosti, styl řízení firmy, systémy a postupy ve firmě, kultura firmy. Tyto faktory úspěchu definují rámec „7S faktorů“ firmy Mc Kinsey.“⁴

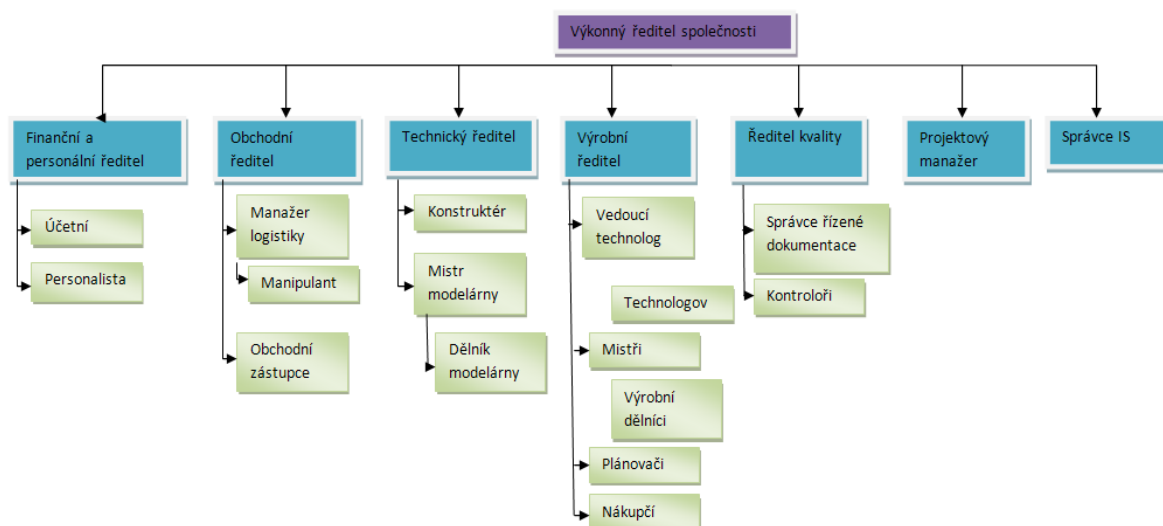
- **Strategie firmy**

Hlavní strategií společnosti je udržet svou pozici na trhu a v rámci možností ji rozšiřovat. Také vyvíjí nové technologie a zároveň inovuje stávající výrobky dle požadavků zákazníků. Nyní je hlavním cílem inovovat a optimalizovat své výrobní procesy, aby mohla snižovat své náklady, mít nižší cenu svých výrobků a tím mít konkurenční výhodu. Jak společnost soustředí pozornost na náklady, které jí vznikají, tak se soustředí na rozvoj dodavatelsko-odběratelských vztahů, kde je nyní nevyužitý ohromný potenciál. Stejně tak jako společnost nabízí svým zákazníkům nejvyšší kvalitu výrobků a služeb, očekává to samé od svých dodavatelů. V tomto rozvoji by společnost ráda viděla konkurenční výhodu v budoucnosti.

- **Organizační struktura firmy**

Tato společnost má výkonného ředitele, jemuž jsou podřízeni personální a finanční ředitel, ředitel výroby, ředitel kvality, technický ředitel a v neposlední řadě obchodní ředitel. Společnost má liniově štábní strukturu, kdy respektuje potřebu jednotného vedení – managementu.

⁴ RAIS, Karel. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.



Obrázek č. 1: Grafické znázornění organizační struktury divize společnosti Composite Components

- **Informační systémy**

Společnost Composite Components používá informační systém jménem K2, což je softwarový produkt, který slouží pro řízení podniku jako celku v oblastech finančního účetnictví, kontrolingu, evidence majetku, plánování dlouhodobých projektů, řízení oběhu dokumentů, specifická řešení různých odvětví, řízení lidských zdrojů, údržba, skladové hospodářství a logistika, management kvality, plánování výroby a podpory prodeje, skladové zásoby u dodavatele a sledování možného termínu doručení materiálu.

- **Styl řízení**

V této společnosti převládá demokratický styl řízení. V této společnosti má nadřízený mezi 2-30 podřízenými. Ačkoliv se zde občas nadřízený snaží prosadit svou autoritu z důvodu dosažení společného cíle, obvykle při řešení projektů a různých úkolů převládá přátelská atmosféra, kdy má každý otevřený prostor pro své názory a nápady.

- **Spolupracovníci**

Vládne zde přátelská atmosféra a loajalita vůči vedení společnosti. V případě, že kdokoliv potřebuje pomoci se svou prací nebo svým úkolem, s důvěrou se obrací na své

spolupracovníky. Domnívám se, že v dnešní době je strašně obtížné najít takto kvalitní pracovní kolektiv.

- **Sdílené hodnoty (kultura) společnosti**

Každý ze zaměstnanců společnosti zná cíle společnosti a dělá jen to nejlepší pro jejich dosažení. Politika společnosti je poznávat potřeby zákazníků, tyto potřeby splnit a snažit se tyto očekávání ještě překonat. Proto jsou zaměstnanci velmi podporováni v inovativních procesech a také jsou podporováni ve styku se zákazníkem. Jen tak ho mohou poznat a poznat jeho potřeby.

- **Schopnosti**

Každá pozice má svá specifika. Pro dělnické pozice to je především manuální zručnost a preciznost, pro THP pozice jazykové dovednosti a technické znalosti vzhledem ke konkrétní pozici. Společnost si své zaměstnance vychovává sama. Dává příležitost absolventům, kteří mohou přinést nové znalosti a být přínosem společnosti. Navíc jednotlivé schopnosti zaměstnanců společnost intenzivně rozvíjí a zlepšuje důmyslným systémem školení pro všechny zaměstnance.

2.1.3. SWOT analýza

Dalším strategickým nástrojem při analýze firemního prostředí je SWOT analýza, kde identifikuji silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby. Každá společnost se snaží své silné stránky užít ke zlepšení postavení na trhu, k získání nových zákazníků a k posílení vazeb se stávajícími zákazníky. Naopak slabé stránky se snaží eliminovat a poučit se z nich do budoucnosti.

Silné stránky

- Silná pozice na trhu
- Kvalitní a loajální zaměstnanci
- Propracovaný systém na inovace

- Kvalitní procesy
- Rozvíjení technologie
- Síť stálých zákazníků
- Výborná dopravní dostupnost
- Strategické umístění společnosti vzhledem ke svým zákazníkům
- Velký rozsah nabízených výrobků oproti konkurenci
- Potřebná technická infrastruktura a zázemí
- Kapacitní vytížení výroby na 100%

Slabé stránky

- Vzhledem k technologii je omezená možnost vybírat si klíčové dodavatele
- Nestanoven proces na výběr a hodnocení zákazníků, tím není efektivní rozvíjení dodavatelsko-odběratelských vztahů
- Vysoká fluktuace výrobních dělníků
- Závislost na 1 hlavním zákazníkovi

Příležitosti

- Využití inovací k posílení pozice na trhu
- Nabídnutí nového produktu
- Rozšíření sortimentu
- Prohloubení spolupráce s konkurencí – benchmarking
- Posílení vyjednávací pozice s dodavateli
- Příznivé změny v politice
- Změna strategie konkurence
- Zhoršení kvality a včasnosti dodávek od konkurence

Hrozby

- Vrácení se a prohloubení ekonomické krize

- Nestabilní koruna a vývoj EURA
- Vznik nové konkurence
- Neřešení závislosti na 1 hlavním zákazníkovi
- Substituční výrobky
- Daňová reforma
- Odliv kvalitních zaměstnanců
- Zvyšování cen energií
- Zvyšování cen klíčových komodit
- Zvětšení tlaku na snižování cen od zákazníků na úkor kvality

2.2. Politika kvality ve společnosti

Systém managementu kvality společnosti je založen na osmi zásadách managementu kvality:

- **Zaměření na zákazníka**

Každá společnost je závislá na svých zákaznících, z tohoto důvodu musí rozumět současným a také budoucím potřebám zákazníků, musí plnit jejich požadavky a snažit se předvídat jejich očekávání.

- **Vedení a řízení lidí**

Vedení společnosti prosazuje soulad účelu a zaměření společnosti. Vytváří a udržují přátelské interní prostředí, v němž se lidé mohou plně zapojit při dosahování cílů společnosti.

- **Zapojení lidí**

Zaměstnanci na všech úrovních jsou základem společnosti a jejich plné zapojení umožňuje využít jejich schopnosti a zkušenosti ve prospěch společnosti. Společnost vyhlásila motivační program na podporu zapojení zaměstnanců na všech úrovních do inovací a zlepšování výkonnosti procesů.

- **Procesní přístup**

Účinnějšího výsledku je dosaženo, pokud jsou činnosti a související zdroje řízeny jako proces.

- **Systémový přístup k managementu**

Identifikování, porozumění a řízení vzájemně souvisejících procesů jako systému přispívá k efektivnosti a účinnosti společnosti při dosahování jejích cílů.

- **Přístup k rozhodování zakládající se na faktech**

Efektivní rozhodování jsou prováděna na základě analýzy údajů a informací.

- **Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy**

Tato společnost a dodavatelé jsou vzájemně závislí a vzájemně prospěšný vztah zvyšuje schopnost vytvářet vyšší přidanou hodnotu pro zákazníka.

2.2.1. Příručka kvality

Příručka kvality je základním dokumentem Systému managementu kvality (dále jen QMS). Příručka kvality obsahuje dokumentované postupy vytvořené pro QMS nebo odkazy na tyto postupy v příslušných částech. Tato příručka se minimálně jednou ročně přezkoumává představiteli managementu.

2.2.2. Řízení dokumentace a záznamů

Dokumenty a záznamy jsou rozděleny do čtyř úrovní:

- Příručky QMS
- Směrnice jednotlivých oddělení
- Výrobní a kontrolní dokumentace (SOP, SIP), externí dokumentace, ES, normy, výkresy, specifikace
- Záznamy a formuláře

Proces řízení dokumentů je vymezen v proceduře označené jako QS-1 Tvorba a řízení dokumentů, kde je stanoven detailní popis tohoto postupu pro:

- schvalování dokumentů z hlediska jejich přiměřenosti před jejich vydáním,
- přezkoumávání dokumentů, popřípadě jejich aktualizaci a pro opakované schvalování,
- zajištění identifikace změn dokumentů a aktuálního stavu revize dokumentů,
- zajištění dostupnosti příslušných verzí aplikovatelných dokumentů v místech používání,
- zajištění trvalé čitelnosti a snadné identifikovatelnosti dokumentů,
- zajištění, že jsou identifikovány ty dokumenty externího původu, které organizace stanovila jako nezbytné pro plánování a fungování systému managementu kvality a dále zajištění, že jejich distribuce řízena,
- zabránění neúmyslného používání zastaralých dokumentů a aplikaci vhodné identifikace těchto dokumentů, jsou-li z jakéhokoliv důvodu uchovávány.

Dále existuje také Instrukce pro ukládání a skartování dokumentů a Instrukce pro dobu uchovávání dokumentů a záznamů.

Záznamy jsou zvláštním typem dokumentu. Záznamy poskytují záruku, že požadavky na kvalitu produktů byly dosaženy. Poskytují základ pro měření a zpětnou vazbu nezbytnou pro neustálé zlepšování. Záznamy musí být trvale čitelné, rychle a snadno identifikovatelné a dohledatelné.

2.2.3. Odpovědnost managementu

Za účelem zajištění účinné činnosti systému managementu kvality, vrcholové vedení níže oznamuje svou osobní angažovanost ve vztahu k zákazníkům a všem zaměstnancům:

- plnění požadavků zákazníka je jako nejvyšší priorita všech zaměstnanců
- jsou zavedena jasná pravidla o realizaci, závazku kvality, plánování a implementaci systému managementu kvality

- je plně zavedena dokumentace systému managementu kvality, která plní požadavky mezinárodních norem
- všichni zaměstnanci musí zajistit neustálé zlepšování efektivnosti systému managementu kvality
- poskytnutí dostatku zaměstnanců, materiálních a finančních zdrojů, aby bylo dosaženo cíle neustálého zlepšování systému managementu kvality

Vrcholové vedení společnosti Composite Components zajišťuje, že potřeby a očekávání zákazníků jsou stanoveny, převedeny na požadavky a jsou dosaženy v souladu s určováním požadavků týkajících se produktu, s přezkoumáním požadavků týkajících se produktu, se spokojeností zákazníka, s monitorováním a měřením produktu. Vrcholové vedení společnosti také zajišťuje, aby všechny body stanovené výše byly sdělovány všem zaměstnancům.

2.2.4. Politika kvality

Hlavní cíle politiky kvality jsou následující:

1. Uvědomit si kvalitu poskytovaných produktů a služeb jako jednu z hlavních faktorů konkurenční výhody této společnosti. Spokojenost zákazníků je nejvyšší prioritou a jedno z kritérií kvality této společnosti.
2. Zajistit vysokou a stabilní úroveň kvality produktů a služeb, které převyšují očekávání zákazníků této společnosti.
3. Kvalita a hodnota, která je poskytována zákazníkům, jsou v rukách všech zaměstnanců této společnosti. Všichni pracují společně, aby dodali výrobky a služby s vysokou úrovní kvality. Každý ze zaměstnanců musí stále zlepšovat kvalitu své práce.
4. Implementovat a rozvíjet systém soustavného vzdělávání pro všechny zaměstnance na všech úrovních v organizaci, aby se zlepšovaly jejich technické a odborné schopnosti.
5. Dosáhnout standardní světové úrovně systému managementu kvality a udržet tento trend pomocí neustálého zlepšování.⁵

⁵ Interní materiály společnosti

Politika kvality je sdělována na všech úrovních společnosti. Stálé sdělování je prováděno pomocí nástěnek, intranetu, prezentací, vstupních školení. Politika kvality poskytuje rámec pro stanovení a přezkoumání cílů kvality (business plan, KPI – Key Performance Indicator). Pravidelné přezkoumávání politiky při přezkoumání managementu stanovuje její trvalou vhodnost a následně zlepšování pro trvalou platnost s novými nebo pozměněnými cíli.

2.2.5. Plánování a cíle kvality

Vrcholový management společnosti na poradách vedení stanovuje seznam KPI a jejich měřitelných cílů. Dosažené cíle jsou prezentovány při pravidelné komunikaci se zákazníkem a jsou také vstupem pro přezkoumání. V případě nedosažení cíle jsou podniknuta nápravná opatření týkající se všech zainteresovaných stran.

Odpovědností managementu je zajistit, aby bylo plánování kvality prováděno, aby se zajistily nezbytné zdroje potřebné k dosažení cílů kvality. Plánování kvality stanovuje, aby se udržovala integrita QMS, když jsou plánovány a uplatňovány změny tohoto systému.

Vedení společnosti na svých poradách k přezkoumání managementu a obchodních plánů může stanovit projekty, nebo specifické plány kvality pro oddělení.

2.2.6. Odpovědnost, pravomoc a komunikace

Organizační struktura (viz Obr.1) ukazuje vnitřní členění společnosti, aby se zajistilo, že jsou odpovědnosti a pravomoci v organizaci stanoveny a sdělovány. Podle organizační struktury jsou pro každé pracovní místo uchovávány popisy pracovních míst, které jsou uchovávány i v K2 (což je podnikový informační systém, který slouží k řízení podniku) – a dále jsou odpovědnosti popsány v každé proceduře příslušného procesu.

Představitel managementu je jmenován vrcholovým vedením a je zároveň jeho členem. Představitel managementu má odpovědnost a pravomoc za zajištění, že QMS je vytvořen,

implementován a udržován v souladu s ISO 9001:2008 a za předkládání zpráv vedení o dosažené výkonnosti QMS jako základ pro zlepšování QMS.

Povinností představitele managementu je také komunikovat a poskytovat důkaz o komunikaci v organizaci a důležitosti dosahovat a překonávat požadavky zákazníka, jednotlivých plánů kvality, cílů kvality.

Zaměstnanci mají dostatečnou pravomoc a organizační volnost pro identifikaci, dokumentování a sdělování jakéhokoliv problému souvisejícího s procesy QMS a jejich účinností. Formy komunikace mohou být přes email, pravidelnými setkávání s manažery oddělení, osobními setkávání – tzv. face2face, požadavky na nápravná opatření, projekty LEAN. LEAN je formou odstraňování plýtvání v myšlení, v chování a v jednání lidí jako neustálá cesta k dalšímu novému růstu a rozvoji.

Přezkoumání systému managementu se koná jednou ročně. Představitel managementu předsedá poradám k přezkoumání managementu. Přezkoumání managementu se účastní všichni ředitelé společnosti. Na přezkoumání managementu představitel managementu předkládá zprávy o výkonnosti QMS a o příležitostech ke zlepšování, potřebě změn, aby se zajistila aktuální vhodnost a účinnost QMS odpovídající požadavkům ISO 9001:2008. V kanceláři ředitele kvality jsou uchovávány záznamy z přezkoumání.

Vstupem pro přezkoumání je hodnocení plnění politiky a cílů kvality, přezkoumání neshod produktů a procesů, stav nápravných a preventivních opatření, spokojenost zákazníka, analýza interních a externích auditů, hodnocení dodavatelů, změny, které by mohly ovlivnit QMS (jako organizační struktura, struktura produktů, použité materiály, změny obchodu a konkurenční faktory) a doporučení pro zlepšování.

Společnost identifikovala různé vnitropodnikové ověřovací aktivity zahrnující vstupní kontrolu, kontrolu v průběhu výroby – tzv. mezioperační kontrolu a kontrolu konečného produktu a osoby odpovědné za provádění těchto aktivit za účelem plnění požadavků zákazníka. Osoby provádějící výše zmíněné činnosti musí být kompetentní na základě patřičného vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností. Pro podporu výše zmíněného byly vytvořeny a implementovány procedury k provádění auditů procesů a produktů a hodnocení QMS.

Management určil nezbytnou kompetenci pro zaměstnance, kteří provádějí práce ovlivňující shodu s požadavky na produkt a musí jim poskytovat výcvik. Během výcviku jsou

zaměstnanci informování o závažnosti a důležitosti svých činností a toho, jak přispívají k dosažení cílů kvality. Hodnocení efektivnosti výcviku zajišťuje, že bylo dosaženo nezbytných kompetencí, a může být ověřováno také během interních auditů. Záznamy z hodnocení se záznamy ze školení pro každého zaměstnance jsou udržovány.

Aby se zajistilo, že společnost je schopná vyrobit shodný produkt, musí se identifikovat a udržovat kritická zařízení (např. stroje, vybavení atd.). Každá oddělení musí určit zdroje potřebné k dosažení shody s požadavky na produkt, zahrnuje pracovní prostory, související technické vybavení, zařízení a podpůrné služby (jako přepravu, komunikační nebo informační systémy), schopnost procesů dosahovat shodu s požadavky na produkt, a také potřebné zlepšování.

Požadavky na zdroje jsou také identifikovány a přezkoumávány při přezkoumání managementu.

Každý ředitel je odpovědný za identifikaci a řízení jak lidských, tak fyzikálních faktorů pracovního prostředí, které jsou nezbytné pro dosažení shody produktu. Tyto faktory zahrnují, ale nejsou omezeny, bezpečnost, osvětlení, místo, čistotu, 5S proceduru (5 základních pravidel, kterými by se měla řídit organizace usilující o zavedení štihlé, přehledné a čisté výroby), chování ve výrobních prostorách, bezpečnost práce a bezpečnostní řád.

2.2.7. Procesy týkající se zákazníka

Společnost stanovuje požadavky specifikované zákazníkem, které zahrnují také požadavky na dodávku a zákaznický servis, ve smlouvách, které jsou před podpisem přezkoumány z hlediska splnitelnosti. Smlouvy obsahují také požadavky, které zákazník neuvedl, ale které jsou nezbytné pro specifikované nebo známé zamýšlené použití, požadavky zákonů a předpisů aplikovatelné na produkt, případně doplňující požadavky určené organizací jako potřebné.

Společnost komunikuje se zákazníkem obdrženou zpětnou vazbu, včetně stížností a podává zprávy o jejich řešení. Společnost zároveň uchovává veškerou zpětnou vazbu od zákazníka podle procedury o trvalých nápravných opatřeních (8D).

2.2.8. Analýza dat

Údaje z následujících oblastí jsou vyžadovány, z důvodu stanovení efektivity QMS a identifikování místa, kde může být provedeno zlepšení:

- spokojenost zákazníka
- shoda s požadavky na produkt
- procesu a produktů, včetně příležitostí pro preventivní opatření
- výkonnost dodavatelů
- cíle kvality.

Tyto údaje musí být v souladu se základními cíli měření a přezkoumání systému managementu musí určovat, zda společnost splnila plánovanou úroveň výkonnosti.

Oddělení kvality je zodpovědné za zajišťování toho, aby všechna shromážděná data byla analyzována a předávána managementu pro účely neustálého zlepšování.

2.2.9. Zlepšování

Politika a cíle kvality, výsledky z auditů, analýza údajů, nápravná a preventivní opatření a přezkoumání managementu přispívají k plánování neustálého zlepšování. Každý zaměstnanec může navrhnout zlepšování, ale celkovou odpovědnost za provedení činnosti má management.

Společnost provádí opatření pro odstranění příčin neshod tak, aby nedocházelo k jejich opětovnému výskytu. Nápravná opatření musí být přiměřená důsledkům zjištěných neshod (viz Procedura o trvalých nápravných opatřeních – 8D). Společnost také určuje opatření k odstranění příčin potenciálních neshod, aby se zabránilo jejich výskytu – tzv. preventivní opatření.

2.3. Proces nákupu a spolupráce s dodavateli

Dodavatelé jsou vybíráni a hodnoceni na základě jejich schopnosti splnit požadavky na vstupní materiál a specifikace a na základě cenové nabídky. Seznam vhodných dodavatelů je uchován a řízen a představuje seznam schválených dodavatelů. Hodnocení je např. dokumentováno v následujících procedurách: „Seznam schválených dodavatelů“, „Hodnocení dodavatelů“ a dalšími procedurami týkající se procesu nakupování a komunikace s dodavatelem.

Bohužel zatím nejsou prováděny audity u dodavatelů, které by prokázaly schopnost dodávat vstupní materiál v souladu s požadavky společnosti potažmo zákazníka. Metodika hodnocení je sice popsána ve vnitřní směrnici, ale samotné hodnocení dodavatelů a vyhodnocování jejich výkonnosti podle procedury o trvalých nápravných opatřeních (8D), dle obchodní vize a KPI procedury, je prováděno formálně a subjektivně. Nejsou stanoveny objektivní hodnotící stupnice ani klíčová kritéria hodnocení. V podstatě hlavním kritériem pro výběr nového dodavatele je cena, což může být zrádné a v konečném důsledku pro společnost i velmi nákladné. Prvořadým zájmem by měla být kvalita dodávek, vyhledávání oblastí k dalšímu zlepšování procesů, a nakonec i samotných produktů.

Někteří dodavatelé se ve snaze nevypadnout z dodavatelského řetězce uchylují k nižším cenám, než jsou jejich náklady a tím prohlubují své ekonomické potíže. Bohužel toto ovlivňuje společnost, hlavně v okamžiku, kdy za tohoto dodavatele neexistuje adekvátní náhrada a je ohrožena stabilita a kvalita dodávek ke konečnému zákazníkovi.

Objednávky jsou uchovávány v systému K2, kde je uveden nakupovaný materiál, množství a datum dodání. Informace o problémech s kvalitou dodávaných dílů jsou uchovávány v excelovské tabulce uložené na serveru společnosti.

2.3.1. Budoucí cíle v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů

Budoucí vize společnosti Composite Components pro následující roky jsou nové projekty napříč všemi zákazníky, jakož i nabídka nové technologie a oslovování potenciálních zákazníků. Tím je předpoklad k vyššímu podílu na trhu dodavatelů kompozitních materiálů.

K tomu je zapotřebí mít spolehlivé dodavatele, aby byly uspokojeny požadavky zákazníka společnosti. Vedení společnosti si uvědomuje slabá místa v současných dodavatelsko-odběratelských vztazích, a proto je otevřené novému nastavení procesů při výběru nebo hodnocení dodavatelů.

Všeobecně v automotive průmyslu existuje politika tzv. Zero defekt, což v překladu znamená politiku nulových chyb neboli „dokonalá kvalita“. K tomuto vede dlouhá cesta, při níž je třeba spolupráce všech pracovníků podniku i všech pracovníků od dodavatele. Tohoto cíle pomáhají dosáhnout metodiky a techniky jako BSC, EFQM apod. Pro efektivnější spolupráci je třeba vztah založený na důvěře, sdílení znalostí nebo integraci. Proto je záměr mít dodavatele jako spolupracovníka na určitých projektech.

Důležitost dodavatelů v celém řetězci je trochu podceněna. Norma IATF16949:2016 přikládá dodavatelům velkou důležitost a je nutné komplexně změnit pohled na výběr a hodnocení dodavatele v realitě. Z tohoto důvodu bych ráda společnosti navrhla zefektivnění celého procesu výběru dodavatelů a jejich následného hodnocení podle aktuálních požadavků IATF16949:2016, což bude v konečném důsledku přínosem pro společnost, a nakonec i pro konečného zákazníka. Je nutno si uvědomit potřebu spolupráce a potřebu sdílení dat mezi oddělením nákupu a oddělením kvality.

3. Teoretická východiska řešení

3.2. Úvod do jakosti

S jakostí se každý z nás setkává v běžném životě neustále. Na cokoliv okolo sebe, na co se podíváme, je vyrobeno. Otázkou je, zda kvalitně. Dnes každý požaduje, aby mu výrobek „sloužil“ alespoň po čas záruční doby, v lepším případě déle. Dříve bylo zcela normální, že například pračka se vyráběla proto, aby vydržela být používána třeba 15 let. Avšak s rozvojem průmyslové výroby se začaly šdit buď materiály anebo výrobní proces. Ano, výrobek je použitelný po dobu záruky, ale většinou pak krátce po skončení záruční doby selže. Lidé se nad tím moc nezamýšlejí, protože za dva tři roky dojde k technickému rozvoji u výrobku a výrobce tak nabízí stejný výrobek, ale s mnohem lepšími funkcemi. Například již zmiňovaná pračka má funkci šestého smyslu, nebo možnost vestavěné sušičky, kterou před pár lety dříve neměla. Dojdeme si do obchodu koupit novou s pocitem, že máme něco lepšího než dříve.

V blízké minulosti lidé upřednostňovali především cenu, ale po skandálech s potravinami dováženými z Polska, si začínají uvědomovat, že vyžadují především kvalitu, na kterou se dříve zapomínalo. Maminky zase naopak zajímá, aby hračky, které koupí svým dětem, byly z nezávadných materiálů, byly nerozbitné, aby se dětem při manipulaci s nimi nic nestalo. Každý má své důvody, proč vyhledává kvalitní výrobky nebo služby.

A právě výborná kvalita, co největší odlišnost od konkurence, flexibilita výroby a dobře prováděný marketing jsou všechno činnosti, které pomáhají společností se prosadit na konkurenčním trhu.

Pojem jakost má mnoho definic a přístupů k vymezení pojmu jakost neboli kvalita. Zde jsou některé uvedeny:

- ✓ „Jakost je způsobilost pro užití.“ (*Juran*)
- ✓ „Jakost je shoda s požadavky.“ (*Crosby*)
- ✓ „Jakost je to, co za ní považuje zákazník.“ (*Feigenbaum*)
- ✓ „Jakost je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice dále společností způsobí.“ (*Taguchi*)

- ✓ „Jakost je míra výsledku, která může být kategorizována v různých třídách.“
- ✓ „Jakost nejsou náklady podniku, ale užitek, který z výrobku získává zákazník.“
(Mesing)

Zde všude lze v pozadí spatřit zákazníka a jeho požadavky.

Ze všech významů slova jakost mají dva rozhodující význam pro řízení jakosti:

- a) *„jakost znamená ty rysy produktů, které splňují potřeby zákazníků a tím poskytují zákaznickou spokojenost. V tomto smyslu, význam jakosti je orientován na příjmy společnosti. Účelem takovéto vyšší jakosti je zajistit větší spokojenost zákazníků a v co se doufá, zvýšit příjem společnosti. Nicméně, větší a / nebo lepší funkce jakosti obvykle vyžaduje investice, a proto obvykle zahrnuje zvýšení nákladů. Vyšší jakost v tomto smyslu obvykle stojí víc.*
- b) *Jakost znamená nepřítomnost závad – osvobození se od chyb, které vyžadují, že se provedená práce musí znovu předělávat, nebo které způsobí okruh selhání, nespokojenosti zákazníků, reklamace apod. V tomto smyslu je pojem jakosti opět orientován na náklady, ale z důvodu toho, že vyšší jakost obvykle stojí méně.“⁶*

Jakost znamená kvalitu v provádění všech podnikových procesů. Kvalita je očekávána od manažera a ten ji očekává od svých podřízených. Důležité přitom je, vytvořit podmínky pro kvalitní jednání.

Obecnou definice jakosti lze dle normy ISO 9000:2000 interpretovat takto:

Jakost je „stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků.“⁷

Inherentní znak je takový, který je pro daný výrobek typický.

Aby výsledný produkt firem poskytoval uživatelům užitek, musí se ve svých vlastnostech odrážet stanovené požadavky. Ty musí implementovat a dodržovat celý podnik. Jakost

⁶ JURAN, J a A GODFREY. *Juran's quality handbook*. 5th ed. New York: McGraw Hill, c1999, 1 v. (various pagings). ISBN 00-703-4003-X.

⁷ NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1. Praha: Management Press, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6

obsahuje v podstatě vše, co vede k výsledku. Proto hovoříme o jakosti výrobku, jakosti služeb, jakosti procesů, jakosti zdrojů, či jakosti systému managementu (plánování, motivování, kontrola, organizování, komunikování, vedení lidí). Tyto vyjmenované stupně se vzájemně doplňují a podmiňují.

3.2.1. Důvody zájmu o jakost

Současný vývoj ekonomik vede management k zájmu o jakost a její zvyšování z řady důvodů:

- *Konkurenční tlaky*

V okamžiku, kdy docházelo k přebytku nabídky nad poptávkou, si řada společností začala uvědomovat, že poskytováním kvalitních výrobků a služeb dojde ke zvyšování konkurenční výhody. První výrazné snahy využití jakosti jako výhody před konkurencí se objevují na přelomu 60. a 70. let 20. století. Díky současné globalizaci se snadněji objevují na trhu i zahraniční konkurenti (zejména z Číny a Japonska), takže tlak na kvalitu produktů je ze strany zákazníků větší. Společnosti pod tímto tlakem se snaží najít cestu ke zvyšování jakosti a ke snižování ceny.

- *Náročnější zákazníci*

Díky vzniku nových technologií, procesních inovací nabízí spotřebiteli pestřejší možnost volby produktů i způsobu jejich pořízení, kdy klasickou formu prodeje dnes vytlačují tzv. e-shopy (elektronická forma nákupu). V případě e-shopu je pro zákazníka větší dostupnost informací, včetně recenzí od ostatních uživatelů, což je velká výhoda. V kamenném obchodě se musíte spolehnout pouze na doporučení prodávajícího, což není nezávislé.

Zákazník dále využívá častěji produkty, které jsou doprovázeny doplňkovými službami, jsou poskytovány tzv. „na míru“, při jeho užívání jsou nižší provozní náklady, je něčím novým, nebo má nadčasový design, který přitahuje.

- *Jakost vede k ziskům*

Jakost souvisí s ekonomickou situací společnosti. Její působení se může sledovat z pohledu nákladů i výnosů společnosti. Z pohledu nákladů se jedná především o sankce zákazníkům z důvodu nekvalitního výrobku, o náklady vadné výroby a její opravy, menší rozsah kontrol apod. Z pohledu výnosů dochází k dopadům, kdy společnost může rozšířit svůj sortiment o nové výrobky, zvětšit provozní prostory firmy, inovovat do vývoje a být o krok napřed před konkurencí. Zvýšením výrobních kapacit je tu také užitek především pro lidskou společnost - více volných pracovních míst.

- Mohutná osvěta

Státy po celém světě mají zvyšující se zájem o vytváření jakostního prostředí, o obranu spotřebitelů před nekalými praktikami, kde pomáhají různá občanská hnutí a sdružení spotřebitelů. Společnosti nejsou nuceny akceptovat tyto aktivity, avšak z hlediska etického kodexu jsou využívány.

Za posledních deset let došlo k zintenzivnění mezinárodních aktivit při řízení jakosti. V EU stojí za připomenutí činnost Evropské organizace pro jakost (European Organization for Quality – EOQ), která sdružuje přes více než 30 národních organizací pro jakost (v ČR je to Česká společnost pro jakost - ČSJ) a poskytuje výměny informací a z řízení jakosti a zkušeností z provozované praxe.

- Regulace jakosti

Každý stát má povinnost k prosazování oprávněných zájmů svých obyvatel, chránit je před nebezpečím, ochraňovat jejich majetek, zdraví a v neposlední řadě zabezpečovat vhodné životní prostředí. K tomu mu dopomáhají právní předpisy, kde porušování je doprovázeno různými sankcemi.⁸

⁸ VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1782-1.

3.2.2. Úrovně vyspělosti jakosti

Každá vyšší úroveň v sobě zahrnuje i nižší.

- Jakost finálního výrobku → výrobek prohlášen za kvalitní, jestliže je bezvadný (tj. vyrobený přesně podle etalonu, technických výkresů, konstrukčních postupů, výrobních postupů) – případná nutnost oprav a výměn opotřebovaných dílů byla zabezpečena normováním/standardizací
- Jakost finálního výrobku → výrobek je kvalitní, jestliže má špičkové technické parametry → honba výrobců za špičkovými parametry měla veliký vliv na cenu, kdy měla cena raketový růst
- Jakost finálního výrobku → výrobek je kvalitní, pokud má špičkové technicko-ekonomické parametry (optimalizace z hlediska ceny) → výroba tzv. „good enough“ výrobků, které jsou akorát kvalitní a cenově dostupné pro široké spektrum zákazníků
- Komplexní řízení jakosti → důraz na smyčku jakosti (soubor několika parametrů, na sebe vzájemně působících činností, které ovlivňují jakost v různých etapách od zjišťování potřeb až po posuzování, jestli tyto potřeby jsou uspokojeny) viz Obr. č. 2.



Například firma VW po vstupu do Škodovky kladla na své dodavatele požadavky, aby oni, a jejich dodavatelé a dodavatelé jejich dodavatelů až na úroveň prvovýroby, měli všichni certifikát ISO. Tím vytvořila ohromný tlak na aplikaci systému jakosti v českém prostředí.

- Kaoru Ishikawa → TQM (Total Quality Management) zastává názor, že soubor sledovaných parametrů v certifikacích (ISO apod.) je nedostatečný, do jakosti spadá veškerá činnost podniku (vč. uklízečky).⁹

3.2.3. Vývoj řízení jakosti

„Tak, jako se vyvíjel obsah pojmu jakost, vyvíjel se i přístup k jejímu zabezpečování. Pojem jakost byl využíván již ve starověku. Významná změna týkající se řízení jakosti nastala zejména v posledních desetiletích.

Etapy vývoje přístupů k jakosti mohou být rozděleny takto:

- Řemeslná výroba
- Hromadná výroba
- Zaměření na výrobní procesy
- TQM
- Normy jakosti
- Ceny za jakost
- Sebehodnocení“¹⁰

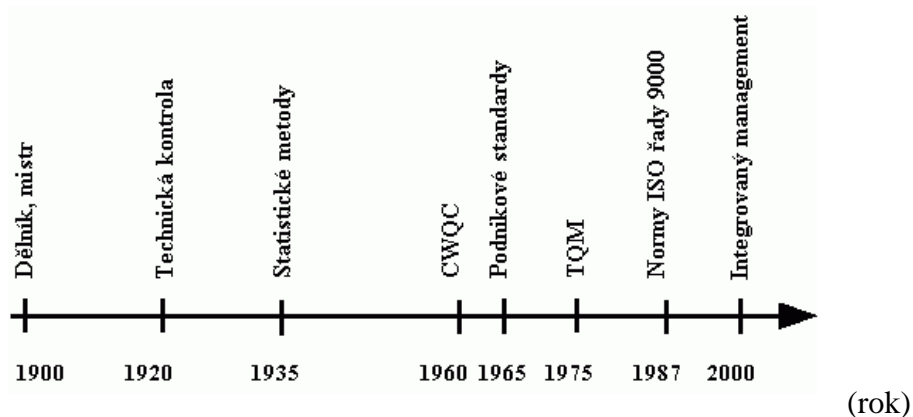
⁹ NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. Manažer. ISBN 978-80-7261-186-7.

¹⁰ ČSJ. *Quality manual: Česká společnost pro jakost*. 2. vyd. Praha: ČSJ, 2001

Řemeslná výroba je popisována jako výrobní proces, kdy řemeslník je po celou dobu výroby v kontaktu s výrobkem a dále v kontaktu se zákazníkem. Tudíž má okamžité informace o požadavcích zákazníků a může je realizovat dle svých představ.

Snaha o zvýšení produktivity vedla postupně k hromadné neboli průmyslové výrobě, kdy dělník odvedl pouze svou operaci a poté předal dalšímu dělníkovi. Proto byla nutnost zavést průběžnou kontrolu. Bývaly to nejzkušenější pracovníci, na nichž spočívala zodpovědnost za jakost. Ve 30. letech minulého století se zásluhou Američanů Romiga a Shewharta objevily první statistické metody kontroly. To se prosadilo výrazněji až po druhé světové válce zejména v Japonsku, když se zaváděla statistická regulace a statistická přejímka. Ty i dnes procházejí neustálým intenzivním vývojem. Japonci řízení procesů rozšířili i na další oblasti činnosti, zejména do předvýrobních etap. Zrodil se základ moderního systému managementu jakosti označovaný jako Company Wide Quality Control (CWQC). Zdokonalováním tohoto přístupu došlo postupně k pokusům o totální management jakosti (dále jen TQM). V roce 1987 vznikly normy ISO řady 9000, kde je snaha zadokumentovat všechny podnikové procesy. Postupem času v řadě firem začaly hrát důležitou roli i další standardy, zabývající se systémy environmentálního managementu a managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Na konci minulého století tak vznikly základy integrace těchto systémů.¹¹

Systém managementu jakosti prošel v minulém století intenzivním rozvojem. Na časové ose lze rozeznat zmiňovaná stádia, která jsou znázorněna na obrázku (viz Obr.č. 3).



Obrázek č. 3: Historický vývoj managementu jakosti

¹¹ NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

3.3. Princip managementu jakosti

„Aby byl jakýkoliv systém managementu jakosti pro organizace přínosem, musí být postaven na pevných základech. Těmi jsou v současnosti určité principy, jež reprezentují trvalé hodnoty, na kterých moderní management jakosti staví.

Pod pojmem „princip“ chápeme základní pravidlo, výchozí myšlenku a strategickou zásadu, na které je vytvářen a rozvíjen jakýkoliv systém managementu jakosti. Můžeme konstatovat, že v současnosti je obecně respektováno minimálně jedenáct základních principů pro efektivní systémy managementu jakosti organizací.“¹²

- Zaměření na zákazníka
- Vůdcovství
- Zapojení zaměstnanců
- Učení se
- Flexibilita
- Procesní přístup
- Systémový přístup k managementu
- Neustálé zlepšování
- Management na základě faktů
- Vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli
- Společenská odpovědnost

Vzhledem k obsáhlosti tohoto tématu zde budou popsány jen některé principy.

¹² NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7

Zaměření na zákazníka

„Nejdůležitější zásada systému managementu jakosti je zaměření na uspokojování potřeb a požadavků zákazníka. Musíme uvědomit, že schopnost uspokojovat potřeby a požadavky zákazníků není realizována jen výrobou výrobku nebo poskytováním služby. Toto musí být naplňováno v rámci celého výrobního procesu.

Proto se ve světě rozvíjejí systémy managementu jakosti, které jsou charakterizovány jako část celopodnikového managementu pro garanci maximálního uspokojování zákazníků tím nejefektivnějším způsobem. Systém managementu jakosti iniciuje (a též řídí) dílčí procesy, někdy velmi rozsáhlé a náročné, zabezpečování jakosti v různých fázích - od marketingového průzkumu trhu, někdy taky spoluúčast na výzkumu, poskytování po garančního servisu a podobně. Konkurence nutí výrobce (nebo poskytovatele služeb) nabízet své produkty v kvalitě odpovídající očekávání zákazníků. Většinou konkurence nutí výrobce toto očekávání zákazníků předstihovat.

Zákazník posuzuje dodanou jakost výrobků či služeb prostřednictvím vlastností poskytujících užitek. Srovnává tyto vlastnosti s náklady, které musí vynaložit na nákup výrobku, popřípadě s provozními náklady. Zákazník tak optimalizuje efektivnost vynaložených prostředků.“¹³

Vedení a řízení zaměstnanců

Toto je úloha pro vrcholový management společnosti. Manažeři musí být dobrým příkladem ostatním zaměstnancům svým chováním a postojem a musí vytvořit takové prostředí, aby tito zaměstnanci mohli naplňovat cíle společnosti svými maximálními výkony.

„Princip vůdcovství vyžaduje od manažerů zejména tyto aktivity:

- *Systematické zkoumání a poznání potřeb a očekávání všech zainteresovaných stran*
- *Definování jasného poslání, vize, hodnot, politiky a strategie*
- *Stanovení cílů organizace, jež budou výzvou budoucnosti*

¹³ NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7

- *Vykonávání trvalé role lídrů na všech úrovních řízení organizace*
- *Zapojování zaměstnanců do činností neustálého zlepšování vhodnými způsoby a metodami*
- *Poskytování adekvátních zdrojů pro všechny procesy, které jsou v souladu s přijatou strategií, politikou a cíli organizace*
- *Rozvoj podpory a oceňování lidí za jejich osobní příspěvek k naplňování strategických záměrů a cílů organizace*
- *Rozvoj organizačních struktur v souladu s nutností zlepšovat celkovou výkonnost organizace*¹⁴

Zapojení zaměstnanců

Společnosti po celém světě si uvědomují, že odborná způsobilost zaměstnanců je považována za nejcennější kapitál. Úkolem managementu je lépe využít schopností zaměstnance. Potenciál pracovníků by se měl rozvíjet prostřednictvím sdílení hodnot a kultury organizace, měl by být založen na důvěře a zmocnění zaměstnanců a měl by umět podporovat a aktivně zapojovat zaměstnance do všech činností organizace.

Procesní přístup

Jedná se především o uplatňování a zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti, jehož cílem je zvýšit spokojenost zákazníka plněním jeho požadavků. Činnost, která využívá zdroje a je řízena za účelem přeměny vstupů na výstupy, je proces. Aplikace a identifikace systémových procesů, jejich vzájemným působením a řízením = „procesní přístup.“ Výhodou procesního přístupu je nepřetržité řízení vazeb mezi jednotlivými procesy. Tento přístup zdůrazňuje:

- a) pochopení požadavků a jejich řádné plnění,

¹⁴ NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7

- b) potřebu zvažovat procesy z pohledu přidané hodnoty,
- c) dosahování výsledků výkonnosti a efektivnosti procesů,
- d) neustálého zlepšování procesů na základě objektivního měření.

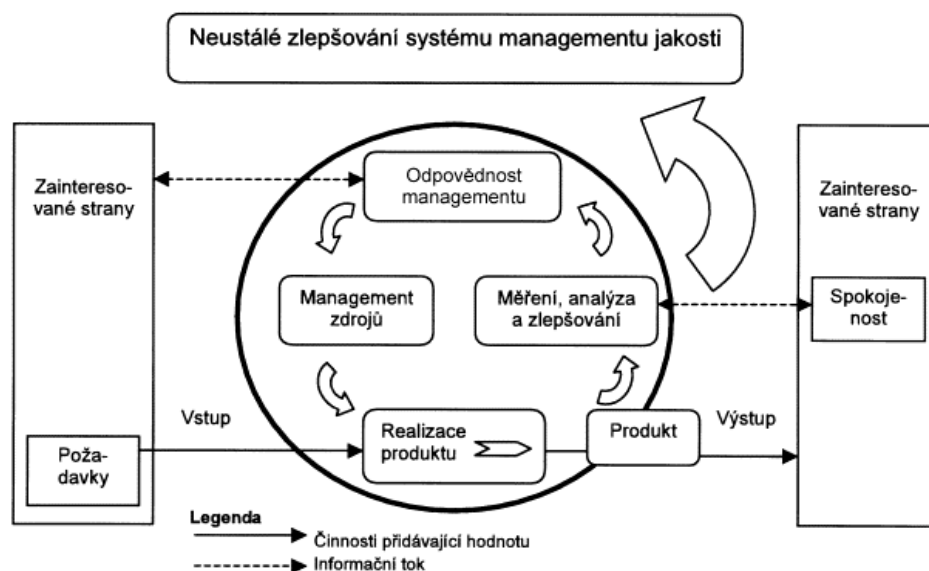
Procesy ve společnostech jsou popsány v Příručce jakosti, případně v navazujících dokumentech.

Neustálé zlepšování

Každá společnost má neustále dostatek příležitostí na zlepšování. Záleží pouze na vrcholovém managementu, jestli a jak hluboce tohoto potenciálu využijí. V očích zákazníků každé zlepšování produktu hraje podstatnou roli. Zlepšování procesu má naopak především ekonomický přínos pro společnost.

Významným a v podstatě hlavním zdrojem pro zlepšování jsou zaměstnanci, kteří jsou vedením a vlastníky procesu motivováni, a jsou zapojováni do řešení jednotlivých návrhů.

Na následujícím obrázku (viz Obr.č. 4) je v grafické podobě ukázán systém neustálého zlepšování managementu jakosti, který je popisován v normách řady ISO 9000.



Obrázek č. 4: Neustálé zlepšování systému managementu jakosti¹⁵

¹⁵ Norma ČSN ISO 9000:2006. Česká technická norma: Systémy managementu jakosti - Směrnice pro zlepšování výkonnosti. 2006.

Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy

Jako poslední a neméně důležité zde budou popsány dodavatelské vztahy. Každá organizace na svých vstupech nakupuje materiály, informace nebo služby. Proto je velice důležitým hlediskem spolehlivost dodavatelů. Protože z každého špatného vstupu vychází špatný i výstup. Nikdo není kouzelník, aby ze špatných dílů dokázal vyrobit funkční výrobek. Sdílením informací, požadavků a potřeb, rozvíjením vzájemné důvěry bude každá společnost pracovat mnohem efektivněji. Dodavatelem musí být naším partnerem, ne nepřitelem.¹⁶

3.4. Zásady řízení jakosti

V jakosti existují obecné a oborově specifické zásady (někdy též principy).

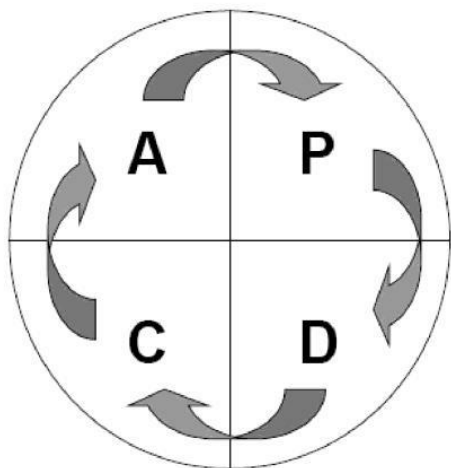
K obecným zásadám patří:

➤ Zásada neustálého zlepšování – zlepšování i během životního cyklu výrobku (Demingův cyklus P-D-C-A). Jedná se o metodiku pro provádění rozhodovacích a zlepšovacích procesů. Vychází z myšlenky, že procesy nemohou probíhat chaoticky, nýbrž mají mít určitý řád. Tato metoda je známa manažerům jako obecná metodika zlepšování, která tvoří pilíř všech současných přístupů. Tato obecně použitelná metoda PDCA (viz Obr.č. 5) dělí proces zlepšování do čtyř základních kroků:

1. **Plan** – plánuj, urči záměr zlepšení
2. **Do** – realizuj, uskutečni tento záměr
3. **Check** – kontroluj, vyhodnoť dosažené výsledky

¹⁶ NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

4. **Act** – jednej, proved' korekce, úpravy, pokud výsledky neodpovídají plánovaným záměrům



Obrázek č. 6: Neustálé zlepšování systému managementu jakosti

- Zásada neexistence správné úrovně jakosti – zde platí známé přísloví: „neusnout na vavřínech“

Tato zásada platí pro příslušný segment trhu a příslušnou dobu; úzce souvisí s 1.

- Zásada soustředění pozornosti na procesy – musí být vytvořené vhodné podmínky procesů, musí být známy vnitřní zákonitosti procesu, aby došlo ke shodě; vnější podněty na procesy jsou buď kladné (akcelerátory), neutrální nebo záporné (retardéry)
- Zásada realizace odběratelsko-dodavatelského modelu přes celou smyčku jakosti.

Z jednotlivých pracovních útvarů se udělá interní zákazník. Zde platí pravidlo, že „i internímu zákazníkovi patří jen to nejlepší.“ Tím se zamezí předávání nekvalitní práce ve společnosti napříč všemi úseky.

3.5. Nástroje a metody řízení jakosti

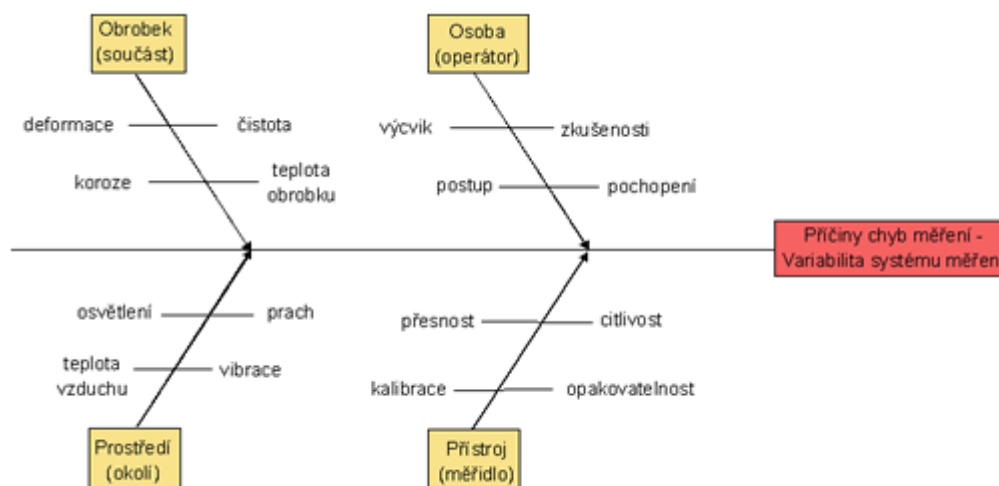
V jakosti existují hlavně grafické techniky, které mají za cíl pomoci řešit problémy související se zabezpečováním jakosti. Označují se jako „Sedm základních nástrojů pro řízení jakosti“. Jsou to:

- **Kontrolní tabulky a formuláře pro sběr informací**, které obsahují potřebné informace, se kterými se dále pracuje,
- **Vývojový diagram**, který se používá kdekoliv, kde potřebujeme pochopit složitější proces nebo činnost. Slouží k názornému grafickému zobrazení posloupnosti a vzájemné návaznosti všech kroků určitého procesu. Složité případy řešíme ve dvou diagramech:
 1. proces - ukazuje, jak skutečně probíhá
 2. proces - ukazuje, jak by měl ideálně probíhat

Analýzou rozdílů mezi oběma diagramy odhalíme místa možného vzniku problému. Po sestrojení přezkoumáme za účasti všech pracovníků, kteří jsou zapojeni do procesu.

- **Paretův diagram**, který je tvořen na principu, že 80% následků je tvořeno 20% příčin. Zde se určují priority, na které se musí zaměřit uspořádáním požadavků podle četnosti výskytu a stanovením relativní kumulované četnosti. Tento nástroj se v praxi moc nevyužívá. Jeho výhoda spočívá v jasné vizualizaci.
- **Diagram příčin a následků** (viz Obr.č. 7), který bývá v praxi často označován jako diagram rybí kosti nebo Ishikawův diagram. Jeho cílem je nalezení nejpravděpodobnější příčiny hledaného problému. Toto se obvykle řeší v týmu pomocí brainstormingu. Ishikawův diagram pomáhá zajistit, aby nedošlo k přehlédnutí potencionálních příčin, a pomáhá k rozhodnutí, kterými z potencionálních příčin by se měl tým dále zabývat.

K hlavním kategoriím tohoto diagramu patří materiál, zařízení, metody, lidé, prostředí, management.



Obrázek č. 7: Příklad znázornění Ishikawa diagramu¹⁷

0

- **Bodový diagram** slouží pro znázornění vztahů mezi dvěma proměnnými. Pomocí něj lze vidět vzájemnou souvislost mezi dvěma znaky jakosti výrobku.
- **Histogram** je sloupkový diagram, který znázorňuje rozdělení četnosti hodnot ve vybraných intervalech. Výsledný tvar by měl mít tzv. Gaussovo rozdělení – normální rozdělení. V opačném případě je to znak nepřesného měření.
- **Regulační diagram**, kdy jeho analýzou je možno zjistit včas odchylky procesu od předem stanovené hranice, najít jejich příčinu a sjednat nápravu. Zobrazuje vývoj hodnot v určitém časovém úseku.

¹⁷ ZAHŘÁDKA, Petr. DesignTech: Diagram příčin a následků. *DesignTech.cz* [online]. 2006, 2006-09-24 [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: <http://www.designtech.cz/c/caq/diagram-pricin-nasledku.htm>

3.6. Koncepce řízení jakosti

V současné době existují tři základní koncepce pro rozvoj systému řízení jakosti a to:

- Koncepce odvětvových standardů,
- Koncepce ISO (mezinárodní organizace pro normalizaci),
- Koncepce Total quality management (dále jen TQM).

Všechny představují strategické přístupy, které rozvíjejí princip řízení jakosti v různém prostředí a s různou silou. Všechny koncepce jsou různě náročné na zdroje a vědomosti lidí a orientují se na různé zainteresované strany (dále jen ZS). Např. na zákazníky se orientuje koncepce norem řady ISO 9000, na vybrané ZS koncepce odvětvových standardů (např. pro automobilový průmysl jsou to normy řady ISO/TS 16949) a pro všechny ZS koncepce TQM.¹⁸

3.6.1. Jakost dle koncepce TQM

Jedním z celosvětově nejvíce používaným přístupem k řízení jakosti ve společnostech je *Total quality management* (TQM). Začal se používat již začátkem 70. let 19. století především v Japonsku. Pojem se vysvětluje jako:

- **„Total** – jde o úplné zapojení všech pracovníků organizace, jak ve smyslu zahrnutí všech činností od marketingu až po servis, tak zapojení všech pracovníků včetně administrativy, ostrahy apod.
- **Quality** – jde o pojetí jakosti, jak ve směru splnění očekávání zákazníků, tak jako vícerozměrný pojem zahrnující nejen výrobek či službu, ale i proces, činnost.

¹⁸ NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

- **Management** – řízení je zahrnuto jak z pohledu strategického, taktického i operativního, tak z pohledu manažerských aktivit (plánování, motivace, vedení, kontroly).

*„Komplexní řízení jakosti (Total Quality Management) je nejkompexnější a nejúčinnější systém řízení vycházející z filozofie, že kvalitu výstupů (produktů a služeb) determinuje a lze ji tedy nejlépe zajistit zvýšením kvality všech činností v organizaci prováděných. Cílem TQM je tedy dodání produktů / služeb v kvalitě uspokojující zákazníka ve správném čase a za správnou cenu.“*¹⁹

Přístupy TQM si postupně prošly vývojem. Po druhé světové válce byly zdrojem a inspirací TQM názory předních odborníků jakosti, jimiž byli pánové Deming, Juran, Ishikawa apod. Na konci osmdesátých let přicházejí v USA s kritérii Národní ceny Malcolma Baldrige (NMBA – National Malcolm Baldrige Award) za jakost a o několik let později jsou podobná kritéria stanovena i Evropskou nadací pro management jakosti (EFQM) pro organizace, které usilují o získání Evropské ceny za jakost (The European Quality Award – EQA).

„Typickými rysy všech těchto přístupů TQM jsou:

- *rozšíření zapojení vrcholového vedení ve smyslu pojmu leadership,*
- *respektování obecných principů managementu – priority, prevence, bezvadnost je samozřejmostí,*
- *orientace na zákazníka s produkovánými výrobky a službami, a tím i posílení konkurenceschopnosti, popřípadě i tržní pozice.*
- *uplatnění procesního řízení s respektováním správných řídicích praktik, s cílem lepšího zhodnocení materiálu i lidských zdrojů, využití kapacit, eliminace zbytečných ztrát a vícenákladů,*
- *úsilí o trvalé zlepšování,*
- *angažovanost, vysoké nasazení pracovníků,*

¹⁹ VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1782-1.

- *účinná zpětná vazba, řízení na základě faktů.* “²⁰

3.6.2. Koncepce ISO

ISO je název pro mezinárodní organizaci pro normy sídlící ve Švýcarsku. ISO norem je spousta. Pokud podnik tvrdí, že je držitelem certifikátu, většinou jde o ISO 9000, kdy řízení společnosti je nastaveno tak, že splňuje požadavky normy a je zde záruka stálosti jakosti jeho výrobků a služeb.

Pojem certifikace znamená potvrzení souladu, shody skutečného stavu výrobku, systému apod. se stanovenými specifikacemi, kterými bývá obvykle nějaký standard, norma.

V současné době již mnoho zákazníků žádá po svých dodavatelích certifikaci. Dříve to byla konkurenční výhoda, dnes je to spíše nutnost potřebná k přežití společnosti ve složitém konkurenčním prostředí.

„Normy ISO zavedly do praxe řízení jakosti některé nové přístupy:

- pořádek samozřejmostí,*
- respektování zákonných požadavků,*
- orientace na zákazníka,*
- zapojení všech pracovníků do úsilí o jakost,*
- dokumentování rozhodujících provozních činností,*
- identifikování klíčových procesů a zabezpečení jejich způsobilosti,*
- monitorování a měření procesů výrobků,*
- zjišťování případných neshod a určování nápravných a preventivních opatření,*
- vedení záznamů,*

²⁰ VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1782-1.

- vyhodnocování zjištěných údajů a přijímání zlepšovacích opatření. “²¹

Plněním požadavků norem ISO se ještě nezaručuje, že výrobek nebo služba odpovídá požadavkům zákazníka, ale jen to, že uplatňovaný systém managementu kvality je schopen zajistit, aby vyhověly. To je důvod, proč společnosti musejí hodnotit, jak spokojené zákazníci mají a proč musejí neustále zlepšovat procesy, kterými se výrobky nebo služby tvoří.²²

Existuje několik druhů norem ISO. K roku 2010 jich bylo vydáno více než 18 tisíc. Zde jsou uvedeny nejčastěji používané normy v českých společnostech:

- ISO 9001– Systém managementu jakosti QMS)
- ISO 10006 – Směrnice pro management jakosti v projektech
- ISO 14001 – Systém environmentálního managementu (EMS)
- ISO/TS 16949 - Požadavky na systém managementu kvality výrobců dílů pro automobilový průmysl
- V říjnu 2016 vyšla nová revize automotive standardu IATF 16949, která plně nahradila ISO/TS 16949
- ISO 17799 - Norma pro zavádění a certifikaci systémů řízení organizace (tj. kvalita, prostředí, informace)
- OHSAS 18001 - Systém managementu BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci)
- ISO 19011 – Směrnice pro editorování norem řady ISO 9000 a 14000
- ISO 22000 – Systém bezpečnosti potravin (podobno HACCP)
- ISO 27001 – Systém managementu bezpečnosti informací
- VDA 6 - Prověřování systému managementu jakosti v automobilovém průmyslu

²¹ VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1782-1.

²² ČSJ. *Quality manual: Česká společnost pro jakost*. 2. vyd. Praha: ČSJ, 2001.

- QS 9000 – Oborová norma automobilového průmyslu

3.6.3. Přínos normy ISO 9000 pro společnost

„Norma stanoví jednoduchou zásadu, kdy vedení firmy stanoví své cíle a plány v oblasti kvality své produkce a tyto jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány, přičemž účinnost těchto procesů je měřena a monitorována, aby společnost mohla přijmout účinná opatření na změnu. Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby.

Přínosem pro společnost je:

- *Udržení stále vysoké úrovně výrobního procesu a tím i stabilní a vysoké kvality poskytovaných služeb a výrobků zákazníkům*
- *Možnost optimalizovat náklady – snížení provozních nákladů, snížení nákladů na nekvalitní výrobky, úspora surovin, energie a dalších zdrojů*
- *Pomocí efektivně nastavených procesů navyšovat tržby, zisk, tržní podíl a tím zvyšovat spokojenost vlastníků*
- *Díky poskytování vysoce kvalitní produkce možnost získání nejnáročnější zákazníky a možnost získání nových zákazníků s ohledem na zvyšování jejich spokojenosti*
- *Možnost účastnit se výběrových řízení o velké zakázky především ve státní správě*
- *Zkvalitnění systému řízení, zdokonalení organizační struktury organizace*
- *Zlepšení pořádku a zvýšení výkonnosti celé organizace*
- *Zvýšení důvěry veřejnosti a státních orgánů*

Vytvoření systému pružně reagujícího na změny požadavků trhu, jednotlivých zákazníků, legislativních požadavků i změn uvnitř organizace (např. při zavádění nových technologií, organizačních změn apod.)”²³

3.7. Řízení nákupu a jeho vliv na jakost

Asi dvě třetiny nákladů na výrobu výrobku se týkají materiálu a součástí. Nečistý materiál a vadné části způsobují výrobcí dodatečné náklady, a to i když jejich náklady nese dodavatel. Přerušuje se procesy a zpozdí se dodávky. Další náklady mohou vzniknout ze stížností spotřebitelů a z vrácení výrobků, neboli z reklamace.²⁴

Z toho tedy vyplývá, že oddělení nákupu je pro celkové řízení jakosti právě tak důležité jako oddělení výroby. Toto oddělení má odpovědnost za řízení jakosti, v podstatě více než za zadávání objednávek a provádění plateb, a mělo by mít větší roli v zajišťování jakosti.

Činnosti oddělení nákupu lze rozdělit na ty, které mají vztah k zajišťování jakosti výrobku (a), a na ty, které se přímo dotýkají povinností oddělení nákupu jako takového (b). Tyto činnosti zahrnují:

- a) Výběr dodavatelů a subdodavatelů, sjednávání dohod o zajišťování jakosti s těmito dodavateli a subdodavateli a stanovení požadavků na jakost, množství termíny a cenu, udržování kontaktů s dodavateli, přenos pokynů a poskytování pomoci.
- b) Kontrola přejímaných materiálů a částí, dozor nad termíny dodávek, udržování zásob, zpracování objednávek a plateb.²⁵

²³ ISO.cz: *Normy*. PROVIDENCE.CZ S.R.O. ISO.cz [online]. [cit. 2016-01-27]. Dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=38

²⁴ MIZUNO, Shigeru. *Řízení jakosti*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 301 s. ISBN 80-85605-38-4.

²⁵ MIZUNO, Shigeru. *Řízení jakosti*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 301 s. ISBN 80-85605-38-4.

Efektivní provádění řízení jakosti v oddělení nákupu zajišťuje hladký průběh všech operací až po dodání ke konečnému zákazníkovi a je důležitou součástí celkového řízení jakosti.

Základem vzájemné prospěšnosti a společné odpovědnosti je vztah důvěry a spolupráce mezi dodavatelem a odběratelem. Tato odpovědnost je základem všech činností řízení jakosti, především uvnitř oddělení nákupu.

3.8. Řízení dodavatelského řetězce – Supply Chain Management

Úkolem řízení oddělení nákupu je mimo jiné vytvořit a spravovat materiálový tok, uvnitř podniku a ven z něho, včetně příslušné koordinace a informačních procesů tak, aby bylo zaručeno bezchybné, rychlé a efektivní zajištění požadavků zákazníků. To vyžaduje, aby cíle podniku byly efektivnější a reaktivnější vůči změnám na trhu. Z pohledu managementu se nabízí pomocí nových partnerských řešení možnost vzájemného kompromisu dohodou o šíři sortimentu, servisu, dostupnosti a nákladech tak, aby všichni účastníci úspěšného dodavatelsko-odběratelského vztahu získali úspěšnější pozici na trhu. Celkové vyřízení zakázky počínaje kvalitou nákupu přes rychlost ve výrobě až po přesnost distribuce, celý tento proces musí být flexibilní ve službě zákazníkovi.

Na základě přibývajícího síťového propojení s dodavateli, prodejními partnery a zákazníky musí brát podnik ohled na optimalizaci celého procesu a stále více přecházet na aktivní management tohoto řetězce. Tak mohou uspokojit přání zákazníků při velkém výběru, malých nákladech, dobré kvalitě a lepší nabídce dalších služeb.

Pokud navážeme na řízení procesů z hlediska vnitropodnikového řetězce, pak můžeme mluvit o řízené kooperaci přesahující podnik tak, že dodavatelé stojící na jedné straně a zákazníci na straně druhé jsou koordinováni při utváření důležitých podnikatelských procesů. Tomuto přístupu se říká „Řízení dodavatelského řetězce (Supply Chain Management)“.

Dodavatelský řetězec představuje tvorbu hodnot mezi dodavateli, logistickými službami (na straně vstupů i výstupů), kooperujícími výrobci, zprostředkovatelem odbytu a konečným zákazníkem.²⁶

Stanovení procesů, které tvoří podstatnou část činnosti společnosti, respektive jejich optimalizace ve smyslu in- a outsourcingu, je důležitým strategickým opatřením. Outsourcing vystihuje zmenšení a insourcing zvýšení prováděných výkonů. Pomocí outsourcingu, který využívá zdrojů mimo společnost, může být uskutečněno snížení vnitropodnikových i vnějších střetů. Štíhlý podnik se pak může lépe soustředit na rozvoj svých dalších konkurenčních výhod. Mezi šance patří například:

- Zlepšení výkonů – dodavatel může jako specialista poskytovat lepší kvalitu, nabízet nové řešení problémů a použití nových metod, pro společnost neznámých, nové typy dokumentace,
- Nákladová výhoda – externí firmy jsou často z hlediska nákladů zajímavější a ve vlastní společnosti se vytváří prostor pro jiné využití zdrojů, fixní náklady se formálně stávají variabilními, zlepšuje se likvidita,
- Odstranění hlavních funkcí, hlavně v celé řadě pomocných a obslužných procesů, do kterých by bylo třeba investovat nové technologie, pracovní síly, zařízení v rámci získání a udržení konkurenční výhody,
- Přenesení části rizika a řídicích činností na dodavatele,
- Uvolnění managementu pro významné úkoly společnosti.

Existují tu pochopitelně i rizika jako:

- Možnost vzniku dodatečných nákladů – náklady na transakci při hledání smluvních partnerů, návrh, projednání, uzavření smlouvy, náklady na komunikaci, informační tok a kontrolu,
- Vznik závislosti na dodavateli,

²⁶ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 378 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0.

- Ztráta vlastního know-how, který může získat až konkurence,
- Sociální rizika, ke kterým dojde při zrušení práce vlastních zaměstnanců,
- Nesrozumitelnosti o pozici a vazbách u spotřebitelů.²⁷

„Užitky úspěšných dodavatelsko-odběratelských vztahů lze rozdělit na efekty z pohledu trhu, společnosti jako takové a z pohledu dodavatelů.

V případě tržních užitků lze realizovat nové a dlouhodobé konkurenční výhody, snížením tržních rizik díky spolupráci a průběžné výměně informací. Spolupráce partnerů umožní poskytnout zákazníkovi požadovanou hodnotu a další přidanou hodnotu ve formě nabídnutí dalších služeb. Důležitou samozřejmostí je přizpůsobení požadovaných dodacích lhůt.

Vnitropodnikový užitek lze vidět především tam, kde díky trvalé výměně aktuálních informací mezi partnery získává společnost reálný prostor v oblasti kapacit, řízení zásob a odbytu. Zvýší se tak produktivita práce ve výrobě i ve skladovém hospodářství. Plánování a řízení výroby je postaveno na reálnějších informacích, je zde možnost systematicky plánovat velikosti výrobních dávek, využívat průběžné doby výroby a dalších standardů operativního plánování výroby.

Dodavatelský řetězec formuje záměr pro otevírání nákupních trhů a tím rozvoj marketingu, což můžeme chápat i jako dodavatelský užitek. Standardizace vstupů a rozšíření přístupu ke zdrojům vede k zefektivnění procesu nákupu, který potom vyžaduje méně zdrojů a přispívá k urychlení obrátu kapitálu.“²⁸

²⁷ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 378 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0.

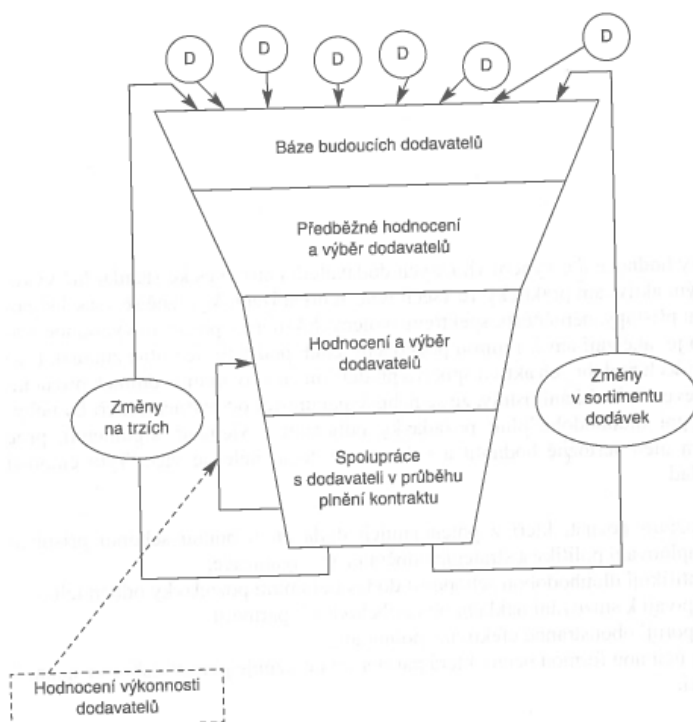
²⁸ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 378 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0.

3.9. Výběr dodavatelů

Výběr dodavatelů by neměl probíhat pouze podle schopností vyrobit a zajistit jakost, ale z důvodu dodavatelské vhodnosti a co do blízkosti a z řady dalších důvodů jako:

- Porozumění strategii vedení společnosti a ochotou ke spolupráci,
- Stabílnými obchodními výsledky a dobrou pověstí,
- Udržováním vysokého technického standardu a přístupností k pokroku,
- Zaručení důvěrnosti,
- Identifikování dlouhodobé schopnosti dodavatelů plnit požadavky odběratelů,
- Formu učení, která umožňuje poznat dobrou i špatnou praxi,
- Přispívání ke snižování nákladů obou obchodních partnerů,
- Svědomité plnění svých smluvních závazků.

Hodnocení a výběr dodavatelů jsou aktivitami, které je možné vůči budoucím dodavatelům považovat za jednorázové, protože se uskutečňují vždy ještě před uzavřením konkrétní smlouvy o dodávkách. Proces tohoto hodnocení a výběru je znázorněn Obr.č.8.



3.10. Hodnocení dodavatelů

Vedle stupně jakosti (množství vadných dílů, reklamace zákazníků), ceny a spolehlivosti dodávek by se dodavatelé měli hodnotit podle vedení, finanční situace společnosti, pracovních podmínek (dodržování BOZP a příslušné legislativy) a vyhlídek do budoucna.

Dále by se mělo ověřovat, zda je systematicky dodržován systém managementu jakosti, úroveň konstrukční činnosti dodavatele a jeho výrobní schopnosti.

„Pokud už jednou proběhlo rozhodnutí od dodavatele nakupovat, progresivně by se mělo spolupracovat a vyvíjet úsilí na zlepšení dodavatele, například auditováním a v případě nastalých problémů nabídnutím pomoci při jejich řešení. Tento podnět by se neměl vnucovat subdodavateli. Pokud dojde k podpoření dodavatele, aby pracoval v náš prospěch při zajišťování jakosti, může to být závažný bod při zvyšování úrovně zajišťování jakosti.“³⁰

V případě připravování smlouvy bychom se měli zaměřit na odpovědnosti za zajišťování jakosti, zacházení s vadnými výrobky a na společných kontrolách. Dodavatel i odběratel by měli úzce spolupracovat z důvodu snížení závad, a aby vyřešili reklamace při nejbližší možné příležitosti a aby snížili náklady.

Norma ČSN EN ISO 9004 v souvislosti s procesem hodnocení a výběru dodavatelů doporučuje následující vstupy:

- Hodnocení příslušných zkušeností,

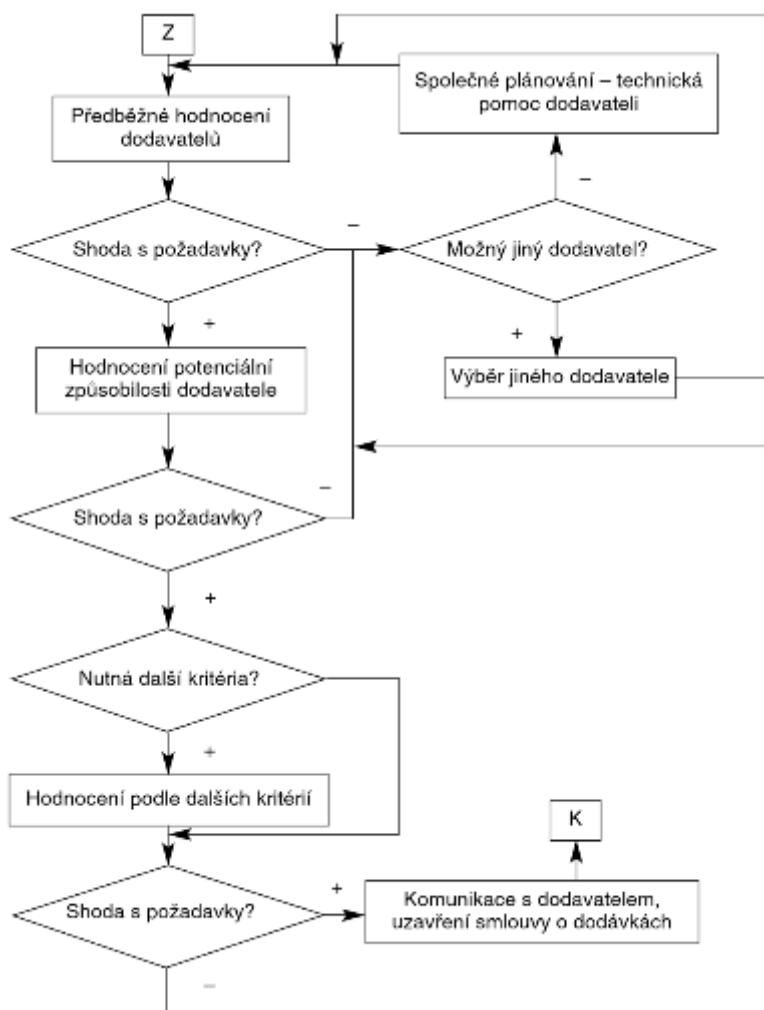
²⁹ NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 323 s. ISBN 80-726-1152-6

³⁰ MIZUNO, Shigeru. *Řízení jakosti*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 301 s. ISBN 80-85605-38-4.

- Posouzení výkonnosti dodavatelů v porovnání s konkurencí,
- Přezkoumání jakosti nakoupeného produktu, ceny, provedení dodávky a odezvy na problémy,
- Závěry auditů systémů managementu dodavatelů a hodnocení jejich potenciální způsobilosti poskytovat požadované produkty efektivně a účinně a podle časového harmonogramu,
- Prověření referencí o dodavateli a dostupných údajů o spokojenosti zákazníků,
- Finanční posouzení životaschopnosti dodavatele v průběhu předpokládané doby dodávek a spolupráce,
- Odezvy dodavatele na poptávky, nabídky a výběrová řízení,
- Způsobilost dodavatele poskytovat službu, instalaci a podporu a dosavadní průběh výkonnosti ve srovnání s požadavky,
- Dodavatelovo uvědomění si závažnosti souladu s příslušnými zákonnými požadavky a požadavky předpisů a skutečná shoda s nimi,
- Logistická způsobilost dodavatele, včetně lokalit a zdrojů,
- Postavení a úloha dodavatele na veřejnosti, jeho vnímání ve společnosti.³¹

Výsledkem by mohl být rámcový postup hodnocení a výběru dodavatelů – viz vývojový diagram na Obr.č.9.

³¹ Norma ČSN EN ISO 9004 - *Systém managementu jakosti: Směrnice pro zlepšování výkonnosti*. Praha: Český normalizační institut, 2002.



Obrázek č. 9 Rámcový postup hodnocení a výběru dodavatelů³²

Hodnocení a výběr dodavatelů představuje standardní součást nakupování. Jejich smyslem je vybrat alespoň jednoho dodavatele, který bude dlouhodobě schopen plnit požadavky zákazníka. Základní rámec je nutné chápat jako prevenci před možnými problémy s dodávkami a vlastní nespolehlivostí dodavatele.³³

³² NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

³³ NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

3.10.1. Předběžné hodnocení dodavatelů

Předběžné hodnocení dodavatelů je v podstatě kvalifikačním kolem hodnocení a výběru, kdy z širokého množství potenciálních dodavatelů vybere organizace několik „postupujících“ do dalšího kola hodnocení. Toto hodnocení může být založeno na:

- a) Posuzování prvních vzorků dodávek,
- b) Předběžném posouzení vyzrálosti systému managementu dodavatelské organizace,
- c) Analýze referencí jiných odběratelů, resp.
- d) Na jejich kombinaci.³⁴

3.10.2. Hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů

Po předběžném hodnocení se nám sníží množství možných dodavatelů na přijatelné množství. Takže v dalším kole provede zákazník hodnocení, které má odhalit zejména budoucí a dlouhodobou způsobilost dodavatelů plnit požadavky svých odběratelů. Tím je prověřování (audity) systému managementu přímo u dodavatelů. Kritéria auditu, což jsou požadavky na systémy si stanovuje odběratel sám ve svých dokumentovaných postupech, nebo jsou stanoveny obecně respektovanými normami, jako např. ISO 9001, OHSAS 18001, IATF 16949 apod.

Závěry z auditu tvoří oficiální záznam – tzv. zpráva z auditu, která obsahuje všechny údaje o průběhu a výsledcích auditu, tzn. i informace o výsledném hodnocení stavu systému managementu u dodavatele.

Podle celkového plnění požadavků je dodavatel zařazen do některého ze čtyř kvalifikačních stupňů dle Obr.č.10.

³⁴ NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-726-1152-6.

Celkové hodnocení QMS v %	Verbální hodnocení QMS dodavatele	Klasifikace dodavatelů podle stupňů
Od 90 výše	Zcela splněno	A
Od 80 do 89,99	Převážně splněno	AB
Od 60 do 79,99	Podmíněně splněno	B
Méně než 60	Nesplněno	C

Obrázek č. 10 Klasifikační tabulka pro zařazení dodavatelů podle VDA 6.1³⁵

Tato zpráva je distribuována jak dodavateli, tak i určeným zaměstnancům společnosti – odběratele, kteří budou rozhodovat.

Rozhodnutí může být:

- a) Schválení hodnoceného dodavatele a jeho zařazení na seznam dodavatelů,
- b) Podmíněné schválení dodavatele, kdy se s ním počítá pouze za podmínek realizace nutných opatření k odstranění zjištěných závad,
- c) Oznámení o nesplnění požadavků odběratele a že tedy není s dodavatelem počítáno pro navázání obchodních kontaktů.³⁶

I když vlastní uzavření smlouvy s vybraným dodavatelem je především právní akt, neměla by opomíjet žádné významné kroky k zabezpečování jakosti budoucích dodávek. Toto popisuje příručka VDA 2, která ve výčtu informací ve smlouvách nezapomíná na takovéto věci jako:

- ✓ Dokumentování údajů o jakosti dodávek,

³⁵ *Audit systému managementu jakosti: podle DIN EN ISO 9001 a DIN EN ISO 9004, díl 1, vydání 8/1984 : 4., přepracované vydání, aktualizovaný dotisk 2003.* Praha: Česká společnost pro jakost, 2004. Management jakosti v automobilovém průmyslu. ISBN 80-020-1644-0.

³⁶ NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování.* Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-726-1152-6.

- ✓ Postupy při změnách dodávaných produktů,
- ✓ Odsouhlasení postupů ověřování shody,
- ✓ Požadavky na důvěrnost informací, rozsah pojištění apod.,
- ✓ Rozvoj partnerských dodavatelsko-odběratelských vztahů.³⁷

3.11. Hodnocení výkonnosti dodavatelů

V dnešní době je samozřejmostí, že se každý odběratel zajímá o spolehlivost, přesnost a další charakteristiky dodávek, protože ovlivňují momentální i dlouhodobou schopnost odběratelských organizací úspěšně se vyrovnávat s nástrahami tvrdého konkurenčního prostředí. Proto je součástí všech systémů managementu jakosti i proces hodnocení tzv. výkonnosti dodavatelů. Co je to však „výkonnost“?

V popisu EFQM Modelu Excellence se hovoří o tom, že je míra dosahovaných výsledků jednotlivci, týmy i procesy a dá se říci, že výkonnost dodavatelů je jejich schopnost plnit požadavky na dodávky specifikované ve smlouvě o dodávkách, uzavřené mezi odběratelem a dodavatelem. Je to pravidelně opakovaný proces, kdy odběratelé posuzují okamžitou schopnost svých dodavatelů dostát závazkům.

Dobře vytvořená metodika a způsob kvantifikace výkonnosti nejsou vynucovaným způsobem podávání určitých informací. Postupy sběru a vyhodnocování dat vytvářejí příležitosti k odhalování možností ke zlepšování u dodavatelů, především přijímání účinných preventivních opatření, aby nedocházelo ke zhoršování.³⁸

³⁷ *Zabezpečování kvality dodávek: výběr dodavatelů, dohoda o zabezpečování kvality, uvolnění výrobního procesu a produktu, kvalitativní výkon v sériové výrobě, deklarace obsažených látek.* Vyd. 3. Praha: Česká společnost pro jakost, 2005. Management jakosti v automobilovém průmyslu. ISBN 80-020-1746-3.

³⁸ NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování.* Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 323 s. ISBN 80-726-1152-6

Výsledné hodnocení může být využíváno i k rozhodování o tom, komu přidělíme další zakázky k novým dodávkám.

Vhodně nastavený systém hodnocení výkonnosti dodavatelů vede k účinné integraci zájmů, aktivit i komunikace různými útvary odběratele, např. výroby, řízení logistiky, nákupu, řízení jakosti, ekonomiky apod.³⁹

Mezi základní prvky hodnocení výkonnosti dodavatelů patří: jakost dodávek, termíny dodávek a náklady spojené s dodávkami.

³⁹ NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 323 s. ISBN 80-726-1152-6

4. Zavedení systému hodnocení a výběru dodavatelů ve společnosti Composite Components

Jak již bylo zmíněno na začátku této práce, ve společnosti Composite Components probíhá hodnocení formálně a subjektivně, a nejsou stanoveny objektivní měřítka pro jednotlivé body.

Jelikož má nyní společnost rozjednáno spousty nových projektů, na kterých se již pracuje a další začnou ve výhledu 6-ti měsíců až jednoho roku, bude třeba se zaměřit detailněji na výběr nových dodavatelů s ohledem na uspokojení konečného zákazníka a splnění všech jeho požadavků.

Dosud se dodavatelé vybírali na základě cenové nabídky, problémy s jakostí dodávaných dílů se řešily v průběhu dodávek. Několikrát se stalo, že se ke konečnému zákazníkovi dostaly výrobky v nevyhovující kvalitě, což v konečném důsledku poškozovalo jméno společnosti Composite Components.

Vzhledem ke snaze certifikovat společnost dle požadavků normy IATF 16949:2016, bude veškeré doporučení tedy vycházet z těchto požadavků.

Na základě požadavků oddělení kvality a nákupu je vytvořen formulář „Dotazník pro dodavatele“, kde je vybráno 18 rozhodujících faktorů a jejich bodové hodnocení:

- Má firma aplikován systém managementu kvality dle ISO 9001, IATF 16949, nebo jiné normy?
- Má firma zaveden dokumentovaný systém pro výběr dodavatelů pro vstupní materiály?
- Provádí se vstupní kontrola dodávek s evidencí?
- Je ověřována jakost výrobků během výrobního procesu a jsou výsledky dokumentovány?
- Je prováděna výstupní kontrola s evidencí?
- Je technologický proces zajištěn potřebným kontrolním a měřícím zařízením, které je kalibrováno?
- Je pro výrobní zařízení uplatňován princip plánovaných preventivních prohlídek?

- Je systém pro značení materiálů, polotovarů a výrobků pro jejich identifikaci?
- Jsou pro kontrolní místa zpracovány kontrolní plány?
- Jsou na pracovištích pracovní návodky?
- Je stanoven postup, který upravuje zacházení s neshodnými výrobky?
- Jsou neshody systematicky zachycovány a vyhodnocovány?
- Je stanoven postup pro vyřizování reklamace zákazníků s nápravnými opatřeními?
- Má firma zpracován program zlepšování?
- Má firma zájem o informace vyhodnocování dodávek výrobku?
- Má firma zaveden management ochrany životního prostředí?
- Jak rychle můžete reagovat na požadavek změny výrobku? (15, 30 a 60 a více dní)
- První dodávka od objednávky? (30, 60, 90 a více dní)

Jednotlivé odpovědi jsou hodnoceny 10-ti, 6-ti a 0 body, takže maximální možný počet obdržených bodů je 180.

Na základě výsledků se provede užší výběr maximálně 3 dodavatelů, kteří se osloví s nabídkou vytvoření vzorového kusu na základě předem jasně stanovených požadavků. Zároveň se naplánuje termín auditu u dodavatele, který má odhalit dlouhodobou způsobilost dodavatele plnit požadavky společnosti Composite Components. Je požadavek, aby nový dodavatel měl certifikaci alespoň na ISO 9001, čili samotný audit bude ověřovat schopnost plnit požadavky této normy. Pokud by dodavatel měl certifikát na IATF 16949, audit by probíhal dle VDA 6.3.

Vzorový kus po obdržení projde měřením, 3D skenováním a komplexním vyhodnocením na základě požadavků PPAP (což je zkratka ze slov Production Part Approval Process), který lze přeložit jako Proces schvalování dílů do sériové výroby. Je to metoda, návod pro nastavení procesů schvalování dílů určených k výrobě.

Metoda PPAP se používá k prokázání toho, že podnik správně rozumí všem požadavkům konstrukční dokumentace výrobku a všem zákaznickým specifikacím a že je ve výrobním procesu schopen vyrábět výrobek trvale splňující tyto požadavky. Metoda PPAP pomáhá

snížit rizika selhání výroby a podporuje a zlepšuje používání metody APQP (Advanced Product Quality Planning – Pokročilé plánování kvality). Podnik aplikující metodiku PPAP prokazuje, že:

- ✓ Dodavatelé součástí pochopili jejich požadavky
- ✓ Výrobek splňuje požadavky zákazníků
- ✓ Výrobní proces je schopen produkovat trvale vyhovující výrobek

PPAP se musí používat na všech místech podniku dodávající výrobní díly.⁴⁰

Dalším krokem je „Prvotní hodnocení dodavatele“ na základě předchozích zjištění. Otázky jsou rozděleny následovně do 4 oblastí a body na základě významnosti pro společnost:

- Systém řízení jakosti, kvalita dodávek
 - Má firma aplikován systém managementu kvality?
 - Certifikát IATF 16949 - hodnocení 10-ti body
 - Jiná norma – hodnocení 6-ti body
 - Nemá, připravuje se – hodnocení 0 body
 - Ověření zadaných kvalitativních parametrů prvního vzorkování
 - Schváleno – 10 bodů
 - Dočasně schváleno – 6 bodů
 - Neschváleno – 0 bodů
- Cena, platební podmínky
 - Cenová úroveň
 - < než konkurence – 10 bodů
 - = konkurenci – 5 bodů
 - > než konkurence – 0 bodů

⁴⁰ PPAP (Production Part Approval Process): Management Mania. *Management Mania.com* [online]. 2016, 2016(1), 1 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ppap-production-part-approval-process>

- Platební podmínky
 - Splatnost > 45 dnů – 10 bodů
 - Splatnost 30-45 dnů – 8 bodů
 - Splatnost < 30 dnů – 3 body
- Smluvní cena nižší než tržní cena
 - Ano – 10 bodů
 - Ne – 0 bodů
- Dopravní a manipulační náklady
 - Hradí dodavatel – 10 bodů
 - Hradí odběratel – 0 bodů
- Rychlost a včasnost dodávky
 - Dodávka od objednání
 - Do 30-ti dnů – 10 bodů
 - Do 60-ti dnů – 7 bodů
 - Do 90-ti dnů – 4 body
 - Více jak 90 dnů – 0 bodů
 - Rychlost reakce na změny
 - Do 15-ti dnů – 10 bodů
 - Do 30-ti dnů - 7 bodů
 - Do 60-ti dnů – 4 body
 - Více jak 60 dnů – 0 bodů
- Další kritéria
 - Výsledek dotazníku pro dodavatele
 - 160-180 bodů – hodnocení 10 bodů
 - 140-159 bodů – hodnocení 7 bodů
 - 120-139 bodů – hodnocení 3 body

- méně než 120 bodů – hodnocení 1 bod
- Výsledek dodavatelského auditu
 - Hodnocení „A“ dodavatel – 10 bodů
 - Hodnocení „B“ dodavatel – 5 bodů
 - Hodnocení „C“ dodavatel – 0 bodů

Celkový maximální výsledek prvotního hodnocení dodavatele může být 100 bodů.

Na základě tohoto hodnocení se vybere konečný dodavatel, se kterým se uzavře „Dohoda s dodavatelem o kvalitě“. Nyní prosazují další společné plánování na základě týmové spolupráce. Jsou tím myšleny činnosti realizované společnými týmy zástupců obou obchodních partnerů s cílem optimalizace procesů managementu partnerství s dodavateli. Doporučuji toto společné plánování rozvíjet se strategicky významnými dodavateli, nebo s těmi, kteří mají monopolní postavení a mohli by v budoucnu ohrozit další dodávky. Toto plánování se provádí ve čtyřech základních oblastech:

- ✓ Plánování kvality dodávek, kdy se stanoví rozsah potřebné dokumentace a záznamů spojených se zabezpečením kvality, forma, metoda a rozsah ověřování shody dodávek, včetně záznamů o tom.
- ✓ Ekonomické plánování, např. vysoké ceny nakupovaných vstupních materiálů,
- ✓ Procesně orientované plánování, např. kontinuální zlepšování s cílem odstraňování slabých míst ve výrobě a tím zároveň možnosti zlevňování výrobků, stanovení vhodných ukazatelů výkonnosti – tzv. KPI, způsob skladování a manipulace s dodávkami včetně FIFO.
- ✓ Plánování manažerských aktivit, např. stanovení odpovědností a pravomocí, rozsah a nabídnutí technické podpory, četnost a forma budoucího hodnocení a setkávání představitelů obou firem.

Výstupem ze společného plánování je dokument, který nazývám „Plán jakosti“.

4.2. Hodnocení výkonnosti dodavatelů ve společnosti Composite Components

Dalším významným procesem je hodnocení výkonnosti současných dodavatelů. S některými dodavateli jsou velké problémy s kvalitou dodávaných dílů. V případě ohrožení výroby je nutnost díly přebírat zaměstnancem kontroly. To bohužel přináší velké náklady. Také se stává, že celá dodávka je špatná a ke konečnému zákazníkovi není společnost schopna poslat objednané díly včas. Tento slabý článek procesu, vzhledem k reálnému ohrožení výkonnosti společnosti, bylo vedení společnosti nuceno řešit okamžitě. Následující popsání procesy a opatření jsme zavedli od ledna 2017, kdy po třech měsících byl znatelný úspěch. Celý proces hodnocení dodavatelů je popsán ve vnitropodnikové směrnici QS4-0001 Proces nakupování.

V první řadě je třeba ve spolupráci s oddělením kvality a nákupu stanovit tzv. Evaluation Plan pro celý rok, kde se rozhodne po čtvrtletích, zda a jaký dodavatel se bude hodnotit. Hodnocení každé čtvrtletí se stanoví u dodavatelů, které mají problémy s kvalitou dodávek, anebo u kterých v případě nějakého výpadku nebo opožděného dodání, hrozí opoždění celé výroby společnosti, a tím pádem ohrožení dalších zakázek směrem ke konečnému zákazníkovi. Aby vedení společnosti mělo současné výsledky výkonnosti dodavatelů a na základě toho mohlo dále rozvíjet svojí obchodní činnost hlavně v oblasti nových projektů a vědělo, u kterých dodavatelů jsou slabé místa, domluvili jsme se na čtvrtletních hodnoceních u 10 takzvaných „A“ dodavatelů. To znamená u dodavatelů, kteří se přímo podílejí na konečných výrobcích.

Definovala jsem 6 základních parametrů hodnocení a jejich váhy dle požadavků IATF 16949:

- shoda s požadavky na dodaný produkt (úroveň kvality dodávek), s váhou 4, kdy hodnocení je následující: 4 body - není žádná výhrada, nebyla uplatněna žádná reklamace
 - 3 body - občasné drobné závady na dodávce
 - 2 body - během posledních 6 měsíců alespoň 1 závažná závada
 - 1 bod - každá dodávka je problematická

- poruchy u zákazníka včetně zadržení dodávky a zastavení expedice s váhou 4 a s hodnocením:
 - 4 body - není žádná výhrada, nebyla uplatněna žádná reklamace
 - 3 body - občasné drobné závady na dodávce
 - 2 body - během posledních 6 měsíců alespoň 1 závažná závada
 - 1 bod - každá dodávka je problematická
- Zavedený systém managementu kvality s váhou 4 a s hodnocením:
 - 4 body - společnost má certifikovaný systém kvality dle ISO/TS 16949
 - 3 body - společnost má zavedený systém, potvrzeno interními audity, před certifikací ISO/TS 16949
 - 2 body - společnost zahájila budování systému kvality dle ISO/TS 16949
 - 1 bod - společnost má certifikovaný systém kvality dle ISO 9001
 - 0 bod - nemá žádný systém kvality
- plnění časového plánu dodávek (včetně vícenákladů na přepravu) s váhou 3 a s hodnocením:
 - 4 body - dodávky vždy do stanoveného termínu
 - 3 body - více dodávek ve stanoveném termínu než po termínu
 - 2 body - více dodávek po stanoveném termínu než v termínu
 - 0 bodů - termín dodávek nikdy nedodržen, dodávky vždy po termínu. Je možno nakupovat pouze ve zcela výjimečných případech.
- cena dodávaných produktů či služeb s váhou 2 a s hodnocením:
 - 4 body - nejnižší cena na trhu
 - 3 body - cena nižší než průměrná
 - 2 body - cena vyšší než průměrná
 - 1 bod - nejvyšší cena na trhu

- oznámení zákazníka o zvláštním stavu (problémy kvality či dodávky) s váhou 2 a hodnocením:
 - 4 body - není žádná výhrada, nebyla uplatněna žádná reklamace
 - 3 body - občasné drobné závady na dodávce
 - 2 body - během posledních 6 měsíců alespoň 1 závažná závada
 - 1 bod - každá dodávka je problematická. Je možno nakupovat pouze ve zcela výjimečných případech.

Na základě vyplnění výše uvedených kritérií a jejich hodnocení vyjde Index spokojenosti s dodavatelem ISD, který je vypočten podle vzorce:

$((\text{součet všech BC} / \text{součet max. možných BC}) \times 100) = \text{ISD v \%}$ kde BC je přidělené bodové ohodnocení vynásobené „váhou“ jednotlivého kritéria (tato „váha“ je stanovena poradou vedení).

Index spokojenosti s dodavatelem je tedy procentuální vyjádření naplněnosti očekávání zákazníka od dodavatele (maximální, limitní hodnota je tedy 100%).

Na základě výsledku je podle dosaženého bodového ohodnocení dodavatel zařazen do třech kategorií:

- A 80 - 100 % VYNIKAJÍCÍ DODAVATEL
- B 60 – 80 % VYHOVUJÍCÍ DODAVATEL
- C 0 – 60 % NEVYHOVUJÍCÍ DODAVATEL

Pro případ zařazení dodavatele třídy C je vždy nutné zdůvodnění využívání jeho služeb na poradě vedení. Znamená to, že pro použití služeb tohoto dodavatele existují jiné důvody (např. výhradní dodavatel...). Jinak je nutné s tímto dodavatelem ukončit spolupráci a vyhledat nového dodavatele na základě výše popsaného procesu.

Zároveň je do této tabulky zařazen seznam náhradních (alternativních) dodavatelů.

Výsledky tohoto čtvrtletního hodnocení jsou komunikovány na poradě vedení, kde jsou přijímány další rozhodnutí o případné náhradě.

Návrh všech výše zmíněných ukazatelů výkonnosti dodavatelů a celý princip postupu hodnocení byl záležitostí týmové spolupráce v rámci brainstormingu.

Výběr ukazatelů, tak i jejich váhy byly přezkoumány vrcholovým vedením společnosti Composite Components.

4.2.1. Vstupní ověřování shody dávek

Zároveň jsem navrhla systém sběru a zaznamenávání všech relevantních dat, kdy byly přiřazeny pravomoci a zodpovědnosti zaměstnanců k tomu určených. Zde jsou zástupci kvality, kteří provádějí vstupní ověřování shody dodávek. Na společné poradě s oddělením nákupu, konstrukce a kvality byly určeny „kritické“ díly podléhající vstupní kontrole. Vybrány byly na základě požadavku konečného zákazníka Composite Components vzhledem k jeho rozměrové nebo funkční kritičnosti anebo z důvodu reklamací v předchozím půl roce. Zároveň jsem vytvořila směrnici pro vstupní kontrolu, kde je popsáno přejímací množství, množství pro zamítnutí nebo akceptaci. S každým přijatým množstvím je dodáván kromě faktury a dodacího listu také certifikát o kvalitě dodávaného materiálu.

U měrových nebo vizuálních kontrol jsou přítomni pracovníci kontroly kvality, kteří rozhodnou o uvolnění dílu do výroby.

V případě chemických látek, sklovýztuže, pryskyřice, gelcoatu apod. je nutné dodržet skladovací podmínky nařizené výrobcem jako teplota, vlhkost, nepřímé sluneční záření. Na sledování teploty a vlhkosti ve skladu chemických látek existuje formulář „Sledování teploty a vlhkosti ve skladu“, kde se hodnoty zaznamenávají 2x denně.

4.2.2. Hodnocení výkonnosti dodavatelů v minulosti

Jak již bylo zmíněno na začátku, hodnocení probíhalo formálně a subjektivně. Neexistoval systém ani formulář pro sběr relevantních dat např. o vadách, množstvích. Nesledovalo se PPM dodavatelů.

Pro budoucí porovnání zde vložím graf ročního hodnocení dodavatelů (Obr.č.11). Z pochopitelných důvodů zde nejsou uváděna konkrétní jména firem, ale pouze jejich zaměření.

Hodnocení dodavatelů pro rok 2016 dle ročního obrátu.								
Dodavatel	Potvrzení objednávky	Kvalita	Dodržování termínů dodání	Balení	Komunikace	ISO 9001	ISO14001	poznámka
dodavatel kovových dílů	1	3	2	3	1	ano	ano	
dodavatel řeziva	2	2	2	2	2	ano		
dodavatel HPL laminátu	2	2	2	2	2	ano		
dodavatel obroběných dílů	1	3	1	2	1	ne		
dodavatel sklolaminátových produktů	2	1	1	1	2	ano		
dodavatel produktů v oblasti průmyslového lepení a tmelení	1	1	1	1	1	ano		OF-výrobce - ano
dodavatel polyesterových pryskyřic a gelcoatu	1	2	2	2	1	ano		
dodavatel materiálu pro výrobu formy, přípravků	2	1	1	1	1	ne		OF-výrobce - ano
dodavatel stavebních prací	2	2	1	2	1	ne		
Vysvětlivky hodnocení:								
1. bez závad, vzorově potvrzování objednávek, dodržování požadovaných termínů, v případě nutnosti snaha dodavatele vyhovět v řešení problému, vzorový dodavatel								
2. drobné nedostatky v kvalitě, či potvrzování objednávek, dodržování požadovaných termínů								
3. nedostatky v kvalitě, či potvrzování objednávek, dodržování požadovaných termínů=)jednání s dodavatelem o nápravě								
4. absolutní nedostatky v kvalitě, či potvrzování objednávek, dodržování požadovaných termínů=)jednání s dodavatelem za účasti ředitele výroby/hledání náhradního dodavatele								
5. neodpovídající dodavatel								

Obrázek č. 11: Roční hodnocení dodavatelů v roce 2016

4.2.3. Hodnocení výkonnosti dodavatelů v současnosti

Na základě požadavků IATF 16949 a mých doporučení se začal používat počátkem letošního roku formulář na hodnocení dodavatelů (viz Obr.č.12).

QS4-D1 HODNOCENÍ DODAVATELŮ MATERIÁLŮ A SLUŽEB										COMPOSITE COMPONENTS a.s.	
Datum hodnocení				31.3.2017						Parametry hodnocení / váha parametru	
Hodnocení vybraných dodavatelů je prováděno v souladu s postupem PP1 Nakupování. V případě hodnocení dodavatele na méně než 60% (kategorie C - nevyhovující dodavatel) je dále postupováno dle postupu pro řešení neshod dle QS3 Neshodné výstupy reklamace, NO.				4	4	4	3	2	2	Zatřídění dodavatele	
Hodnocení provedl (jméno, funkce)				4	4	4	3	2	2	Hodnocené období	
				4	4	4	3	2	2	Q1/2017	
				4	4	4	3	2	2	Poznámka či komentář k hodnocení dodavatele	
PČ.	Dodavatel organizace	Předmět dodávek	Dosažené certifikáty platnost certifikátů	1. Průběh a průběh dodání (včetně dodání)	2. Průběh a průběh dodání (včetně dodání)	3. Průběh a průběh dodání (včetně dodání)	4. Průběh a průběh dodání (včetně dodání)	5. Průběh a průběh dodání (včetně dodání)	6. Průběh a průběh dodání (včetně dodání)	Index spokojenosti dodavatele v %	Zatřídění dodavatele
HODNOCENÍ DODAVATELŮ MATERIÁLŮ A SLUŽEB											
1	dodavatel kovových záložek		ISO 9001	2	2	2	3	3	2	57	C
2	dodavatel gelu, pryskyřice			4	4	1	4	3	4	82	A
3	dodavatel vyp.pryskyřice, rovicore			4	4	1	4	3	4	82	A
4	dodavatel peroxidu			4	4	1	4	4	4	84	A
5	dodavatel emulzní a práškové rohože I			4	4	1	4	3	4	82	A
6	dodavatel emulzní a práškové rohože II		ISO 9001	2	2	3	4	3	2	66	B
7	dodavatel pryskyřice, peroxidu, tmelu			4	4	1	4	4	4	84	A
8	dodavatel kovových dílů		ISO 9001	4	4	3	3	3	4	88	A
9	dodavatel lepidla		ISO 9001	4	4	3	4	4	4	95	A
10											
SEZNAM NÁHRADNÍCH (ALTERNATIVNÍCH) DODAVATELŮ											

Obrázek č. 12: Roční hodnocení dodavatelů v Q1/2017

Z tohoto formuláře je nyní vidět reálné zatřídění dodavatelů a jejich slabá místa. U prvního dodavatele, který je stěžejní pro společnost Composite Components, vyšlo dokonce zařazení „C – Nevyhovující dodavatel“.

Díky detailní evidenci dodavatelských reklamací se zjistil i objem reklamovaných dílů. Ve dvou případech došlo k zastavení dodávek dílů ke konečnému zákazníkovi.

Také jsem zjistila, že ačkoliv u každé reklamace byly posílány reklamační protokoly, nikdy tento dodavatel nepracoval se systém reklamací jako s 8D, což vnímám jako zásadní problém, protože se nehledala účinná nápravná a preventivní opatření k zamezení opakování stejných nebo podobných vad.

Z tohoto důvodu byl navrhnout plán rozvoje dodavatele.

4.2.4. Plán rozvoje dodavatele

Nyní je nutná intenzivní komunikace s nevyhovujícím dodavatelem. Pomocí telekonference a následné osobní návštěvy jsou ustanoveny pravidla pro řešení reklamace, kdy je závazný termín pro okamžitá opatření (např. přebrání dílů, okamžitá kontrola procesu, apod.) do 24 hod. Do 5-ti pracovních dní dodavatel pošle detailně vypracovaný plán preventivních nápravných opatření. Do 21-ti pracovních dní je třeba stanovit kořenovou příčinu a otestovat realizovaná opatření. Následně po akceptaci oddělením kvality ve společnosti Composite Components je možné uzavřít reklamaci a vyčíslit náklady s ní spojené.

Je vyžadováno zaslání 8D reportů za poslední 2 měsíce, aby byl ověřen procesní přístup k řešení reklamací a společnost byla seznámena s realizovanými opatřeními dodavatele.

Vedle toho je naplánován dodavatelský audit na ověření shodnosti systému dle ISO 9001 a na ověření realizovaných opatření přímo u dodavatele.

V rámci zlepšování partnerství s dodavatelem je navrženo pravidelné měsíční setkávání, kdy se budou prezentovat dosavadní opatření, jejich úspěšnost a zároveň se bude nastavovat další cíle pro neustálé zlepšování výkonnosti, což povede k oboustranné spokojenosti. Základním předpokladem úspěchu je otevřená forma spolupráce a komunikace v rámci celého řetězce.

Dodavatelům, kteří nyní nemají žádnou certifikaci byla zaslána informace o nutnosti certifikace alespoň ISO 9001 se stanoveným termínem do 30.6.2018, aby bylo prokázáno, že má zavedený a udržovaný systém managementu kvality. Toto je nutné vzhledem k požadavkům IATF 16949.

4.2.5. Náklady na nekvalitu

Je doporučeno od dodavatelů požadovat vícenáklady vzniklé nesplněním požadavků Composite Components na kvalitu, což mohou být vícenáklady na:

- Třídění,
- Přepřacování,
- Prostoř ve výrobě,
- Expresní přeprava,
- Vypracování reklamačního protokolu (administrativní náklady),
- Přesčasý,
- Náklady na zpracování externí společnosti,

V případě dodání špatného materiálu až ke konečnému zákazníkovi, mohou nastat vícenáklady na:

- Přepřacování u zákazníka,
- Mzdové náklady,
- Expresní přeprava,
- Okamžité přetřídění zásob buď zákazníkem nebo externí firmou,
- Poplatky účtované zákazníkem.

5. Závěr

Tato diplomová práce se zabývá možnostmi výběru nových dodavatelů, jejich hodnocením a hodnocením výkonnosti stávajících dodavatelů ve společnosti Composite Components.

Cílem bylo navrhnout nejvhodnější metodu pro hodnocení a výběr nových dodavatelů a navrhnout případná opatření vedoucí ke zlepšení v této oblasti. Zároveň byl navrhnutý postup pro hodnocení výkonnosti současných dodavatelů a systém rozvoje dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Nejprve je popsána společnost Composite Components, a.s., její historie i současná technologie. Dále je provedena analýza současného stavu pomocí Porterovy analýzy pěti hybných sil, rozboru 7S faktorů a pomocí SWOT analýzy. Dále je popsána politika kvality ve společnosti jako celek a současný proces nákupu a spolupráce s dodavateli.

V teoretické části je popsán management jakosti, nástroje a metody řízení jakosti, a celý koncept ISO norem. Samostatnými kapitolami jsou proces nákupu a jeho vliv na jakost výrobku vzhledem k celkové strategii společnosti, výběr a hodnocení budoucích dodavatelů podle jednotlivých fází jako je samohodnocení dodavatele, dodavatelský audit, hodnocení potenciální způsobilosti, na jehož základě dojde k rozhodnutí o schválení dodavatele, podmíněnému schválení nebo o nesplnění požadavků odběratele. Také je popsáno hodnocení výkonnosti současných dodavatelů na základě shody výrobků s požadavky odběratele, termíny dodávek a náklady spojenými s dodávkami.

Praktická část je popisem současného stavu, který byl také zmíněn v úvodu, kde je vzhledem k novým projektům nutnost řešit výběr dodavatelů pro konkrétní projekt. Dle potřeb společnosti a požadavků normy IATF 16949:2016 byl vytvořen formulář „Dotazník pro dodavatele“, kde bylo doporučeno 18 rozhodujících faktorů s možným bodovým hodnocením. Poté je doporučen užší výběr maximálně 3 dodavatelů, kteří vyrobí vzorový kus, na jehož základě se postupuje dle procesu schvalování dílů do sériové výroby, kdy se prokazuje splnění požadavků odběratele. Jako další krok byl vytvořen formulář nazvaný „Prvotní hodnocení dodavatele“ i s bodovým hodnocením a kritérii hodnocení, kdy dojde ke konečnému výběru dodavatele. Dalším krokem je navrženo společné plánování, ze kterého je výstupem dokument nazvaný „Plán jakosti“.

S ohledem na současné problémy s kvalitou dodávaných dílů a benevolentnějších vztahů a spolupráce s dodavateli je navržen a popsán proces hodnocení výkonnosti současných dodavatelů, kdy je stanovena frekvence tohoto hodnocení. Zároveň bylo stanoveno 6 základních parametrů hodnocení, jejich váhy a bodové hodnocení na základě požadavků IATF 16949:2016, ze kterého vzejde Index spokojenosti s dodavatelem – ISD a následné zařazení dodavatele do třech kategorií. Je popsáno doporučení v případě zařazení do kategorie C – tzv. nevyhovující dodavatel. Byl navrhnut systém pro sběr a zaznamenávání dat. Zároveň byla vytvořena směrnice pro vstupní kontrolu. Pro znázornění rozdílů v hodnocení dodavatelů v roce 2016 a v současnosti na základě výše zmíněných doporučení byla použita vizualizaci.

Vzhledem k neuspokojivým výsledkům stěžejního dodavatele byl navrhnut plán rozvoje dodavatele pomocí intenzivní komunikace a stanovení pravidel pro řešení každé konkrétní reklamace.

Všechny navržené postupy byly nejprve projednány s vedením společnosti a začátkem roku zavedeny. Vedení společnosti si uvědomuje zvyšující se tlak na kvalitu dodávaných dílů, takže je potřeba přenést tento tlak i na současné dodavatele. Vedení společnosti nyní dostává kvalitnější podklady, což v konečném důsledku vede k lepším strategickým rozhodnutím společnosti. Díky intenzivní komunikaci a spolupráci s dodavateli, rozvíjení dodavatelsko-odběratelských vztahů dochází ke snižování objemu reklamací, ke včasnému dodání dílů ke konečnému zákazníkovi a tím k jeho zvyšující se spokojenosti, což je hlavním cílem společnosti Composite Components.

Přehled použité literatury

Audit systému managementu jakosti: podle DIN EN ISO 9001 a DIN EN ISO 9004, díl 1, vydání 8/1984 : 4., přepracované vydání, aktualizovaný dotisk 2003. Praha: Česká společnost pro jakost, 2004. Management jakosti v automobilovém průmyslu. ISBN 80-020-1644-0.

ČSJ. *Quality manual*: Česká společnost pro jakost. 2. vyd. Praha: ČSJ, 2001

FREHR, Hans-Ulrich. *Total quality management: zlepšení kvality podnikání: příručka vedoucích sil*. Brno: UNIS Publishing, 1995. Management jakosti v automobilovém průmyslu. ISBN 34-461-7135-5.

GORDON, Sherry R. *Supplier evaluation and performance excellence: a guide to meaningful metrics and successful results*. Ft. Lauderdale, FL: J. Ross Pub., c2008. Management jakosti v automobilovém průmyslu. ISBN 978-193-2159-806.

Norma ČSN ISO 9000:2006. *Česká technická norma: Systémy managementu jakosti - Směrnice pro zlepšování výkonnosti*. 2006.

Norma ČSN EN ISO 9004 - *Systém managementu jakosti: Směrnice pro zlepšování výkonnosti*. Praha: Český normalizační institut, 2002.

IATF 16949:2016: *Norma pro systém managementu kvality v automobilovém průmyslu*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2016.

JURAN, J a A GODFREY. *Juran's quality handbook. 5th ed.* New York: McGraw Hill, c1999, 1 v. (various pagings). ISBN 00-703-4003-X.

MIZUNO, Shigeru. *Řízení jakosti*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 301 s. ISBN 80-85605-38-4.

NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 323 s. ISBN 80-726-1152-6

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1. Praha: Management Press, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. Manažer. ISBN 978-80-7261-186-7.

RAIS, Karel. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.

REZA MOHAMMADY GARFAMY. *Supplier Selection and Business Process Improvement An Exploratory Multiple Case Study: a guide to meaningful metrics and successful results*. Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2010. Management jakosti v automobilovém průmyslu. ISBN 978-383-8311-258.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 378 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0.

VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1782-1.

Zabezpečování kvality dodávek: výběr dodavatelů, dohoda o zabezpečování kvality, uvolnění výrobního procesu a produktu, kvalitativní výkon v sériové výrobě, deklarace obsažených látek. Vyd. 3. Praha: Česká společnost pro jakost, 2005. Management jakosti v automobilovém průmyslu. ISBN 80-020-1746-3.

ZAHRÁDKA, Petr. DesignTech: Diagram příčin a následků. *DesignTech.cz* [online]. 2006, 2006-09-24 [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: <http://www.designtech.cz/c/caq/diagram-pricin-nasledku.htm>

ISO.cz: Normy. PROVIDENCE.CZ S.R.O. *ISO.cz* [online]. [cit. 2016-01-27]. Dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=38

Zaměří se úřady na procesní řízení a řízení jakosti?: ISVS [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <http://www.isvs.cz/zameri-se-urady-na-procesni-rizeni-a-rizeni-jakosti/>

PPAP (Production Part Approval Process): Management Mania. *Management Mania.com* [online]. 2016, **2016**(1), 1 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ppap-production-part-approval-process>

O nás. *Composite Components* [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.compositecomponents.eu/cs/o-nas>

Technologie výroby. *Composite Components* [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.compositecomponents.eu/cs/technologie>

Certifikovaný systém řízení jakosti: VŠB [online]. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <https://www.vsb.cz/cs/certifikovany-system-rizeni-jakosti/>

Interní materiály společnosti

Seznam použitých zkratk a symbolů

BSC – Balanced score card

EFQM - The European Foundation for Quality Management, Evropská nadace pro management kvality

KPI – Klíčové ukazatelé výkonnosti

QMS – Systém managementu kvality

Seznam příloh

Příloha 1 – Cíle kvality	81
Příloha 2 – Mapa procesů	83
Příloha 3 – Náhled obsahu Příručky kvality	84
Příloha 4 – Dotazník pro dodavatele	87
Příloha 5 – Prvotní hodnocení dodavatele	88
Příloha 6 – Hodnocení výkonnosti dodavatelů	89
Příloha 7 – Dohoda o kvalitě	90

Příloha 1 – Cíle kvality

V souladu s ‚Politikou společnosti Composite Components‘ vrcholové vedení stanovuje pro rok 2017 tyto konkrétní cíle:

1. Na základě požadavku koncernu CNH ukládáme nastavení procesů a jejich řízení tak, aby závěrem roku 2017 proběhla úspěšná certifikace společnosti Composite Components na normu IATF 16949:2016.
 - Z: Ředitel kvality
 - S: odborní ředitelé
 - T: 31.12.2017
2. Hlavním cílem společnosti je spokojenost zákazníků. V průměru hodnocení spokojenosti zákazníků překročit hodnotu 3,50, to vše s cílem zachování jejich trvalé spokojenosti.
 - Z: Ředitel společnosti
 - S: Ředitel kvality a výrobní ředitel
 - T: 31.12.2017
3. Realizace obchodu a výroby ve společnosti tak, aby byl splněn plán prodeje společnosti 270 milionů Kč v roce 2017.
 - Z: Obchodní ředitel
 - S: všichni zaměstnanci
 - T: 31.12.2017
4. Věnovat pozornost dalšímu vzdělávání zaměstnanců organizace, to vše s cílem zachování trvalé spokojenosti zákazníků společnost. Seznam školení včetně seznamu pracovníků zařazených do jednotlivých akcí je v Příloze č. 1.
 - Z: Personální ředitel
 - S: všichni zaměstnanci
 - T: 31.12.2017
5. Realizace investice do stavby lakovny, to vše s cílem zlepšení kvality služeb a zachování trvalé spokojenosti všech zákazníků.
 - Z: Obchodní ředitel
 - S: Ředitel společnosti
 - T: 31.7.2017
6. Věnovat trvalou pozornost řízení výrobních procesů organizace tak, aby objem interních neshod (SCRAP) nebyl větší než 1,1% vztaženo na náklady, objem interních neshod (rework) nebyl větší než 10%, PPM (poměr reklamovaných kusů/vyrobených kusů) nebyl větší než 840, to vše s cílem zachování trvalé spokojenosti zákazníků společnosti

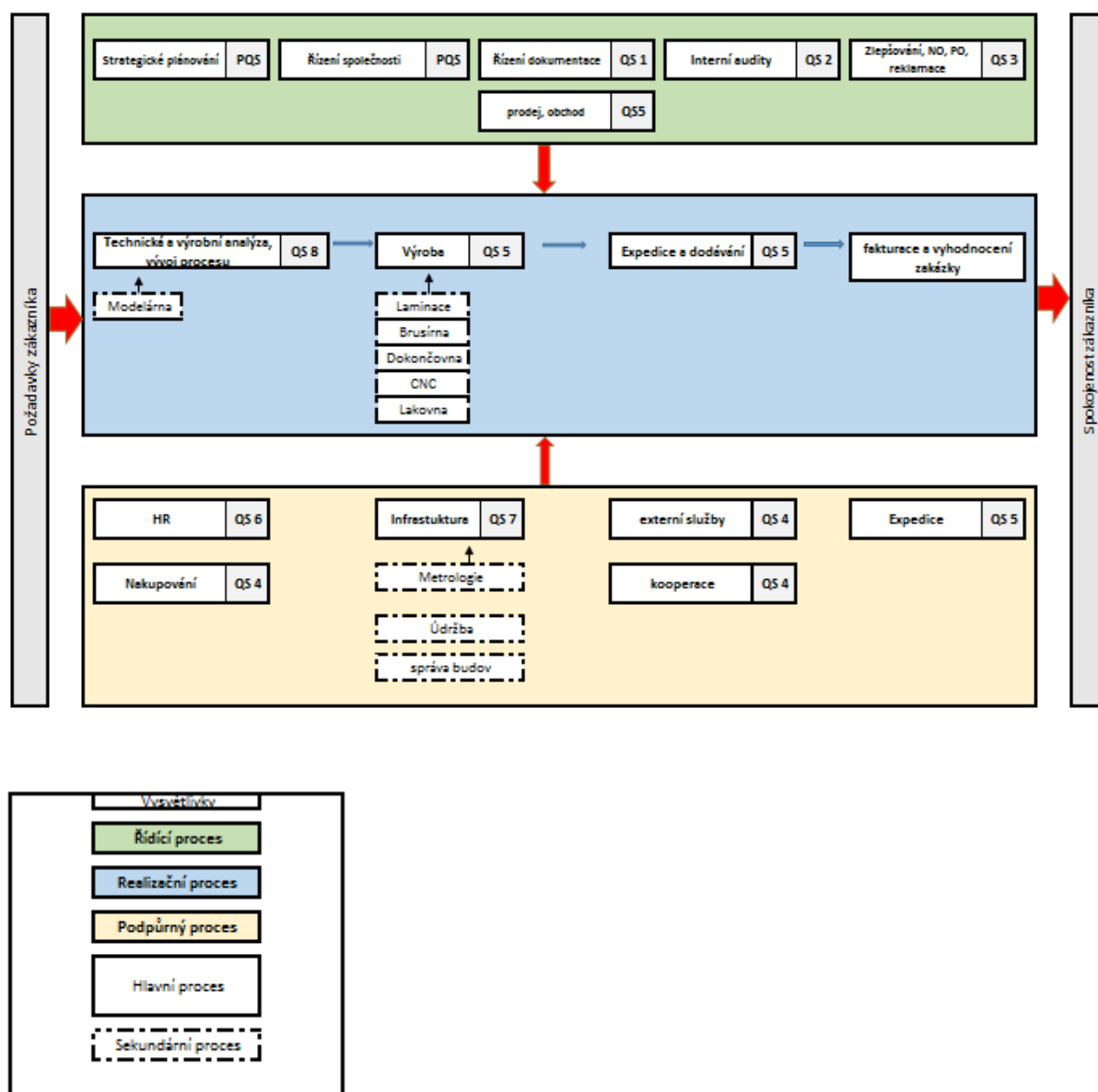
- **Z: Ředitel kvality**
- **S: Výrobní ředitel**
- **T: 31.12.2017**

V Chocni, 31.1.2017

.....

Ing. Jan Rulec
Výkonný ředitel společnosti

Příloha 2 – Mapa procesů



Příloha 3 – Náhled obsahu Příručky kvality



COMPOSITE COMPONENTS a.s.
Vysokomýtská 1294
565 01 CHOCEŇ, Czech Republic
Tel. + 420 465 473 394, fax. + 420 465 473 094
www.compositecomponents.eu

Strana č.	1 (celkem 29)
Výtisk č.	1
Vydání č.	1
Účinnost od	30-10-2016
Přílohy :	3

PŘÍRUČKA KVALITY

Dle ČSN EN ISO 9001: 2009

(idt. ISO 9001:2008)

Pokyny pro manipulaci s organizační směrnicí:

Seznámení: Všichni vedoucí zajistí seznámení podřízených pracovníků svého útvaru s touto organizační směrnicí.

Kontrola: Každý vedoucí je povinen kontrolovat dodržování této směrnice pracovníky svého útvaru. Při zjištění nedostatků je povinen podat návrh na doplnění nebo provedení změny.
Organizační směrnice musí být uložena tak, aby byla přístupná všem pracovníkům, kteří ji potřebují pro výkon své funkce.

Uložení: Organizační směrnice je majetkem a.s., nesmí být bez souhlasu zmocněnce ředitele pro jakost z organizace vynášena ani poskytována třetím osobám.

	Zpracoval	Přezkoušel	Ověřil QS	Schválil
Útvar	ŘKIK	PVK	PVK	Výkonný ředitel
Funkce	ŘQ	PVK	PVK	Výkonný ředitel
Jméno	Miloslav Šoukal	Miloslav Šoukal	Miloslav Šoukal	Ing. Jan Rulec
Datum	01. 09. 2016	01. 09. 2016	01. 09. 2016	01. 09. 2016
Podpis				

		PŘÍRUČKA KVALITY	
Vydání:	1 / 30-10-2016		Strana: 4 (celkem 29)
Číslo revize:	1		Přílohy: 3

Obsah:

Záznam o seznámení pracovníků s touto QS	2
Revizní list.....	3
1 Stručný popis organizace	6
1.1 Obecně	6
1.2 Základní údaje o společnosti	6
1.3 Vnitřní uspořádání a struktura	6
2 Normativní odkazy, definice pojmů a použité zkratky.....	6
2.1 Normativní odkazy	6
2.2 Definice pojmů	6
2.3 Použité zkratky	7
3 Rozsah platnosti.....	7
3.1 Obecně	7
3.2 Použití Příručky kvality	8
4 Všeobecné požadavky	8
4.1 Obecně	8
4.2 Procesy společnosti Composite Components a.s.	8
4.3 Požadavky na dokumentaci.....	9
4.3.1 Obecně.....	9
4.3.2 Řízení dokumentů	10
4.3.3 Řízení záznamů.....	11
5 Angažovanost a aktivita managementu	11
5.1 Obecně	11
5.2 Zaměření na zákazníka.....	11
5.3 Politika kvality	12
5.4 Plánování.....	12
5.4.1 Cíle kvality	12
5.4.2 Plánování systému managementu kvality.....	12
5.5 Odpovědnost, pravomoc a komunikace	13
5.5.1 Odpovědnost a pravomoc.....	13
5.5.2 Představitel managementu	13
5.5.3 Interní komunikace.....	13
5.6 Přezkoumání systému vedením.....	13
5.6.1 Obecně.....	13
5.6.2 Vstup pro přezkoumání	13
5.6.3 Výstup z přezkoumání	14
6 Poskytování zdrojů.....	14
6.1 Obecně	14
6.2 Lidské zdroje	15
6.2.1 Obecně.....	15

		PŘÍRUČKA KVALITY	
Vydání:	I / 30-10-2016		Strana: 5 (celkem 29)
Číslo verze:	I		Přílohy: 3

6.2.2	Kompetence, vědomí závažnosti a výcvik.....	15
6.3	Infrastruktura.....	16
6.4	Pracovní prostředí.....	16
7	Plánování realizace produktu	17
7.1	Obecně	17
7.2	Procesy týkající se zákazníka	18
7.2.1	Určování požadavků na produkt.....	18
7.2.2	Přezkoumání požadavků týkajících se produktu.....	18
7.2.3	Komunikace se zákazníkem.....	19
7.3	Návrh produktu.....	19
7.4	Nákup.....	19
7.4.1	Proces nákupu.....	19
7.4.2	Informace pro nákup.....	19
7.4.3	Ověřování nakupovaného produktu.....	19
7.5	Realizace poskytovaných služeb.....	20
7.5.1	Řízení výroby.....	20
7.5.2	Validace procesů výroby.....	20
7.5.3	Identifikace a sledovatelnost.....	20
7.5.4	Majetek zákazníka.....	21
7.5.5	Uchovávání produktu.....	21
7.6	Řízení monitorovacích a měřicích zařízení.....	21
8	Měření, analýza a zlepšování	22
8.1	Obecně	22
8.2	Monitorování a měření	22
8.2.1	Spokojenost zákazníka	22
8.2.2	Interní audit	23
8.2.3	Monitorování a měření procesů	23
8.2.4	Monitorování a měření produktu.....	23
8.3	Řízení neshodného produktu	24
8.4	Analýza údajů	24
8.5	Zlepšování.....	24
8.5.1	Neustálé zlepšování.....	24
8.5.2	Nápravná opatření.....	24
8.5.3	Preventivní opatření.....	25
9	Seznam příloh	25
10	Přílohy.....	26

Příloha 4 – Dotazník pro dodavatele

COMPOSITE COMPONENTS a.s.	QS4-D2 Dotazník pro dodavatele	IATF 16949:2016
----------------------------------	---------------------------------------	-----------------

Číslo	Otázka	Odpověď		
		Hodnocení 10 bodů	Hodnocení 6 bodů	Hodnocení 3 bodů
1	Má firma spikován systém managementu kvality dle <input type="checkbox"/> ISO 9001, <input type="checkbox"/> IATF 16949 <input type="checkbox"/> nebo jiné normy: _____?	Ano, je certifikováno	Zavádí se: <input type="checkbox"/> ISO 9001 <input type="checkbox"/> IATF 16949 <input type="checkbox"/> jiné: _____ Datum certifikace: _____	Ne
2	Má firma zaveden dokumentovaný systém pro výběr dodavatelů pro vstupní materiály?	Ano, pro všechny materiály	Jen pro vybrané materiály	Ne
3	Provádí se vstupní kontrola dodávek s evidencí?	Ano	Částečně	Ne
4	Je ověřována jakost výrobků během výrobního procesu a jsou výsledky dokumentovány?	Ano	Jen u vybraných výrobků	Ne
5	Je prováděna výstupní kontrola s evidencí?	Ano	Jen namátkově	Ne
6	Je technologický proces zajištěn potřebným kontrolním a měřicím zařízením, které je kalibrováno?	Ano, s pravidelnou kalibrací	Ano, bez kalibrace	Ne
7	Je pro výrobní zařízení uplatňován princip plánovaných preventivních prohlídek?	Ano, diferencovaný	Částečně	Ne
8	Je systém pro značení materiálů, polotovárů a výrobků pro jejich identifikaci?	Ano, pro všechny	Částečně	Ne
9	Jsou pro kontrolní místa zpracovány kontrolní plány?	Ano	Jen na vybraných	Ne
10	Jsou na pracovištích pracovní návody?	Ano	Jen na vybraných	Ne
11	Je stanoven postup, který upravuje zacházení s neshodnými výrobky?	Ano, ve skladech i ve výrobě	Ano, pouze ve výrobě	Ne
12	Jsou neshody systematicky zachycovány a vyhodnocovány?	Ano	Ano, pouze evidovány	Ne
13	Je stanoven postup pro vyřizování reklamace zákazníků s nápravnými opatřeními?	Ano	Ano, bez nápravných opatření	Ne
14	Má firma zpracován program zlepšování?	Ano	Připravuje se	Ne
15	Má firma zájem o informace vyhodnocování dodávek výrobků?	Ano, měsíčně	Ano, kvartálně	Ne
16	Má firma zaveden management ochrany životního prostředí?	Ano	Připravuje se	Ne
17	Jak rychle můžete reagovat na požadavek změny výrobku?	15 dnů	30 dnů	60 a více dnů
18	První dodávka od objednávky?	30 dnů	60 dnů	90 a více dnů

Název dodavatele:		Předmět dodávek:	
Zpracoval (jméno):		Datum:	
Pracovní pozice:		Podpis:	

Příloha 5 – Prvotní hodnocení dodavatele

	QS4-D3 Prvotní hodnocení dodavatele	IATF 16949:2016
---	--	-----------------

Dodavatel:		Hodnota	Výsledek
1.	Systém řízení jakosti, kvalita dodávky		
1.1.	Má firma aplikován systém managementu kvality?	Certifikát IATF 16949	10
		Jiná norma	6
		Nemá, připravuje se	0
1.2.	Ověření zadaných kvalitativních parametrů prvního vzorkování	Schváleno	10
		Dočasně schváleno	6
		Zamítnuto	0
2.	Cena, platební podmínky		
2.1.	Cenová úroveň	< než konkurence	10
		= konkurenci	5
		> než konkurence	0
2.2.	Platební podmínky	> 45 dnů	10
		30-45 dnů	8
		≤ 30 dnů	3
		Záloha nebo hotově	0
2.3.	Smluvní cena nižší než tržní cena	Ano	10
		Ne	0
2.4.	Dopravní a manipulační náklady	Hradí dodavatel	10
		Hradí odběratel	0
3.	Rychlost a včasnost dodávky		
3.1.	Dodávka od objednání	do 30 dnů	10
		do 60 dnů	7
		do 90 dnů	4
		více jak 90 dnů	0
3.2.	Rychlost reakce na změny	do 15 dnů	10
		do 30 dnů	7
		do 60 dnů	4
		do 90 dnů	2
		více jak 90 dnů	0
4.	Další kritéria		
4.1.	Výsledek dotazníku	160-180 bodů	10
		140-159 bodů	7
		120-139 bodů	3
		méně než 120 bodů	1
4.2.	Výsledek auditu	A	10
		B	5
		C	0
Celkový výsledek prvotního hodnocení dodavatele			100

Hodnocení zpracoval: (jméno a post)		Datum:	
--	--	--------	--

Příloha 6 – Hodnocení výkonnosti dodavatelů

QS4-D1 HODNOCENÍ DODAVATELŮ MATERIÁLŮ A SLUŽEB											COMPOSITE COMPONENTS a.s.			
Datum hodnocení				Parametry hodnocení / váha parametru							Zatřídění dodavatele		Hodnocené období	
Hodnocení vybraných dodavatelů je prováděno v souladu s postupem PP1 Nakupování. V případě hodnocení dodavatele na méně než 60% (kategorie C - nevyhovující dodavatel) je dále postupováno dle postupu pro řešení neshod dle QS3 Neshodné výstupy reklamace, NO.				4	4	4	3	2	2	Index spokojenosti s dodavatelským v %	A - VÝNÍMAČÍ B - VYHOVUJÍCÍ C - NEVYHOVUJÍCÍ			
				Střední a požadovaný podíl dodávek (podíl dodávek dodávek)	Pracovní síla v oblasti dodávek a služeb a zajištění integrace	Zajištění výstupu a integrace	Plnění (časová a jiné dodávky) (podíl dodávek a služeb)	Spokojenost s dodávkou (podíl dodávek a služeb)	Spokojenost s dodávkou (podíl dodávek a služeb)					
Hodnocení provedl (jméno, funkce)														
P.č.	Dodavatel organizace	Předmět dodávek	Dosažené certifikáty platnost certifikátů										Poznámka či komentář k hodnocení dodavatele	
HODNOCENÍ DODAVATELŮ MATERIÁLŮ A SLUŽEB														
1				4	4	4	4	4	4	100	A			
2				4	4	4	4	4	4	100	A			
3				4	4	4	4	4	4	100	A			
4				4	4	4	4	4	4	100	A			
5				4	4	4	4	4	4	100	A			
6				4	4	4	4	4	4	100	A			
7				4	4	4	4	4	4	100	A			
8				4	4	4	4	4	4	100	A			
9				4	4	4	4	4	4	100	A			
10				4	4	4	4	4	4	100	A			
SEZNAM NÁHRADNÍCH (ALTERNATIVNÍCH) DODAVATELŮ														
P.č.	Předmět dodávek	Alternativní dodavatel	Informace o dodavatelích (např. zkušenosti se spolupřáci, certifikace apod.)											
1														
2														
3														

Příloha 7 – Dohoda o kvalitě

DOHODA O KVALITĚ č. 0x/2017

uzavřená mezi

COMPOSITE COMPONENTS a.s.

č.p. 101, 533 32 Čepí

provozovna Vysokomýtská 1294, 565 01 Choceň

IČ: 27521788

DIČ: CZ27521788

zastoupený Ing. Jan Rulec, ředitel společnosti

(dále je „COMPOSITE COMPONENTS“)

a

.....

.....

IČ:

DIČ: CZ.....

zastoupený, ředitelem společnosti

(dále je „dodavatel“)

ÚVOD

Dohoda o kvalitě je souhrnem podmínek, pravidel, pokynů a metod ve smyslu kvality produktu, ke kterým se dodavatel musí zavázat a splnit je pro uspokojení kvalitativních požadavků na produkty objednané COMPOSITE COMPONENTS.

Dodané produkty musí odpovídat schválenému popisu v objednávce, případným výkresům, záznamovým listům, specifikacím a schváleným předlohám obsaženým v objednávce. Dodavatel musí neprodleně zkontrolovat, zda zadání odběratele je úplné, neobsahuje zjevné chyby či nejasnosti. Pokud dodavatel takový stav zjistí, musí okamžitě COMPOSITE COMPONENTS informovat.

Dodavatel se zavazuje k dodržování této dohody o kvalitě a přijímá tak následky vyplývající z nedodržení zde uvedených pravidel.

KVALITATIVNÍ CÍLE

Společným cílem smluvních partnerů je neustálé zvyšování kvality a spolehlivosti produktů. Toho může být dosaženo jen zlepšováním spolupráce mezi jednotlivými výrobními stupni a uplatňováním systémů řízení jakosti. Produktem se myslí jakékoliv dodané zboží, produkt, jeho součást či služba.

Kvalitativní cíle: 100% dodávek bez neshodného produktu
100% dodávek ve stanoveném termínu

Požadované PPM: 400

Dodavatel je v rámci svého „ručení za produkt“ plně odpovědný za kvalitu a bezpečnost dodávaných produktů. Produktem se myslí jakékoliv dodané zboží, produkt, jeho součást či služba.

SYSTÉMY MANAGEMENTU KVALITY

Požadavky na dodavatele

Zavedený systém managementu kvality dodavatele bude provozován v souladu s platnou verzí níže uvedené normy:

- ☒ ISO 9001:2015*, pokud není certifikováno, plánované datum certifikace:
- ☐ IATF 16949:2016**, pokud není certifikováno, plánované datum certifikace:
- ☐ Jiná, bližší určení: NESTANOVENO

*nejpozději do:

**nejpozději do: NESTANOVEN

Požadavky na subdodavatele

Dodavatel musí zajistit, že podmínkou smlouvy s vlastními subdodavateli podílejícími se na dodávce produktů je jejich závazek řídit se pravidly této dohody o kvalitě.

Audity a ověřování

Po předcházejícím oznámení umožní dodavatel COMPOSITE COMPONENTS v jakémkoliv přiměřeném času přístup do svých provozoven, tak aby mohl COMPOSITE COMPONENTS prověřit a ohodnotit stav systému managementu kvality dodavatele. Dodavatel bude s COMPOSITE COMPONENTS v průběhu auditu plně spolupracovat a implementuje změny dohodnuté s COMPOSITE COMPONENTS.

Dodavatel zajistí COMPOSITE COMPONENTS stejné právo přístupu pro provedení auditu (po předcházejícím oznámení) k jakýmkoliv subdodavatelům podílejícím se na dodávce produktů pro COMPOSITE COMPONENTS.

Vzorkování, změny

Před spuštěním výroby poskytne bezplatně dodavatel v dohodnutém termínu reprezentativní vzorky zboží, produktů a součástí pro testování a prvotní uvolnění (např. ve shodě s příručkou VDA 2). Pro vzorkování musí být použita verze příručky platná v době uvolnění.

Standardně je vyžadováno 5 vzorků a PPAP úrovně 2. COMPOSITE COMPONENTS však může určit jinou metodu i úroveň či jiný počet vzorků a dodavatele včas informovat.

Dodávání produktu je podmíněno předchozím schválení odpovídající dokumentace vzorkování oddělením kvality COMPOSITE COMPONENTS.

Uvolnění prvních vzorků nezavazuje dodavatele zodpovědnosti za kvalitu produktů v sériové výrobě. Uvolnění prvních vzorků COMPOSITE COMPONENTS je výhradně technický proces a nepředstavuje objednávku k dodávce.

Dodavatel neprovede žádné změny ve výrobních postupech, umístění výroby, materiálech, subdodavatelích komponentů, produktů, metod a zařízení pro zkoušení produktů, aniž by neobdržel předcházející písemný souhlas COMPOSITE COMPONENTS, který na základě takové změny může požadovat nové vzorkování.

Způsobilost strojů a procesů

Způsob zjišťování způsobilosti strojů a procesů se musí shodovat s odpovídajícími platnými postupy schválenými hlavními výrobci automobilového průmyslu.

Na vyžádání dodavatel poskytne podrobnou analýzu vhodnosti výrobního zařízení pro určené znaky produktu. Pokud hodnota způsobilosti procesu $Cpk > 1,33$ (není-li pro zvláštní znaky uvedeno jinak) není dosažena, musí dodavatel odpovídajícím způsobem zlepšit svá výrobní zařízení tak, aby minimální požadované hodnoty dosáhl nebo poskytnout důkaz o adekvátním prověření zamezujícím možnosti dodání neshodného produktu.

Na vyžádání dodavatel poskytne zprávy, založené na vhodných postupech (například statistickém řízení procesu), o hodnotách způsobilosti procesů. Pokud není u předem dohodnutých znaků produktu dosažena hodnota $Cpk > 1,33$ (není-li pro zvláštní znaky uvedeno jinak), musí dodavatel zajistit 100% kontrolu dodávky vhodnými metodami nebo před dodáním produktu obdržet od COMPOSITE COMPONENTS úlevu a vynaložit maximální úsilí pro zlepšení výrobního procesu, aby byla alespoň minimální požadovaná hodnota způsobilosti procesu dosažena.

Kdekoliv dochází k používání měřících zařízení dodavatelem, akceptuje COMPOSITE COMPONENTS celkovou hodnotu opakovatelnosti a reprodukovatelnosti $R\&R < 10\%$ a na požádání příslušnou analýzu systému měření dodavatel poskytne.

Záznamy o kvalitě

Dodavatel se zavazuje schraňovat záznamy o kvalitě po dobu, kdy je produkt aktivní (aktivní je v době, kdy je dodáván zákazníkovi pro sériovou výrobu nebo náhradní spotřebu) a minimálně 5 následujících let. Tyto dokumenty musí být v této době COMPOSITE COMPONENTS kdykoliv k dispozici.

Zpětná sledovatelnost

Dodavatel aplikuje takový identifikační systém, který umožní zpětnou sledovatelnost vyráběného produktu.

Reklamáce

V případě problému týkajícího se kvality, včasnosti dodávky či logistiky (neshodné množství mezi fakturovaným a skutečně obdrženým zbožím) bude zahájeno reklamační řízení a podle závažnosti neshody dodávka buď nepřijata a odeslána zpět, nebo roztržena na náklady dodavatele. Případné reklamace a nepřevzetí dodávky budou přednostně řešeny výměnou neshodných produktů za bezvadné. Dodavatel bude o neshodě informován pomocí dokumentu vyžadujícímu plán nápravných opatření (ve formě 8D reportu). Dokument doplněný o nápravná opatření musí být zaslán zpět do COMPOSITE COMPONENTS a dodavatel musí nadále COMPOSITE COMPONENTS informovat o průběhu nápravných opatření v časovém rozvrhu definovaným dokumentem.

Dodavatel musí hodnotit efektivitu nápravných opatření a zamezit tak opakování reklamace.

Péče o trvalé zlepšování

COMPOSITE COMPONENTS je oprávněn provádět u dodavatele, pokud výsledky periodického hodnocení opakovaně nedosáhnou požadované úrovně, проверки výrobního procesu, případně systému managementu

kvality za účelem odhalení a analýzy slabých míst. Tyto prověrky nezbavují dodavatele odpovědnosti za jakost dodávaných produktů. Prodávající bude pravidelně informován o hodnocení ze strany COMPOSITE COMPONENTS.

Dodavatel učiní taková opatření, aby kvalita jeho produktů vykazovala trvalou stabilitu, přičemž cílové čtvrtletní (není-li stanoveno jinak) PPM je nižší než 400 (není-li stanoveno jinak).

Dodavatel je povinen trvale kontrolovat kvalitu svých výrobků stálým prověřováním výrobního cyklu podle kontrolních plánů s cílem dodržení bezvadné kvality jeho dodávek.

Bezpečnost a ochrana životního prostředí

Dodavatel se zavazuje k dodržování všech odpovídajících zákonných požadavků týkajících se bezpečnosti a ochrany životního prostředí v průběhu výroby a přepravy dodávaných produktů a to s ohledem na používané materiály, výrobní zařízení a prostory.

Balení, identifikace

Dodavatel zajistí, aby kvalita produktu nebyla dopravou do COMPOSITE COMPONENTS ohrožena. Na balení musí být jasná identifikace, která obsahuje alespoň následující informace o produktu:

- Číslo objednávky
- Název materiálu
- Množství
- Číslo dodacího listu

Ke všem dodávkám musí být přiloženy odpovídající materiálové atesty a rozměrové protokoly (kde je to možné, a to u předem dohodnutých znaků).

Kontakty pro oblast kvality

Dodavatel a COMPOSITE COMPONENTS budou udržovat vzájemný kontakt pro otázky týkající se zajištění kvality a analýzy problémů a k tomuto účelu jmenují následující osoby:

COMPOSITE COMPONENTS a.s.

Jméno:

Kontakt:

Dodavatel

Jméno:

Kontakt:

Podmínky dohody

Po tříměsíční výpovědní lhůtě může být tato dohoda na konci kalendářního měsíce zrušena ze strany obou partnerů. Dohoda se vztahuje na všechny dodané produkty, které jsou objednány po vstoupení této dohody v platnost (např. jako součást obecné smlouvy) nebo jejichž objednávka byla potvrzena COMPOSITE COMPONENTS před vypršením platnosti této dohody.

COMPOSITE COMPONENTS a.s.

Vysoké Mýto,

Ing. Jan Rulec, ředitel společnosti

Dodavatel

.....

....., ředitel společnosti